



# พุทธวิธีบริหาร

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยุทธ์ ธมฺมจิตฺโต)

# พุทธวิธีบริหาร

๑ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จัดพิมพ์ถวายมหิตาสักการะ แต่

พระมหาเถรานุเถระผู้มีอุปการคุณ ผู้บริหารระดับสูง คณาจารย์

พระเจ้าหน้าที่ ศิษย์เก่า และนิสิตปัจจุบันของมหาวิทยาลัย

ที่ได้รับพระราชทานสถาปนา เลื่อน และตั้งสมณศักดิ์

ในมหามงคลวโรกาสพระราชพิธีเฉลิมพระชนมพรรษา

๕ ธันวาคม ๒๕๔๙

# พุทธวิธีบริหาร

© พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)

ISBN : 974-364-388-5

พิมพ์พิเศษ : ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙

จำนวนยอดพิมพ์ : ๑๔๐,๐๐๐ เล่ม

- \* มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จัดพิมพ์ถวาย  
มุทิตาสักการะแด่ พระมหาเถรานุเถระผู้มีอุปการคุณ  
ผู้บริหารระดับสูง คณาจารย์ พระเจ้าหน้าที่ศิษย์เก่า และ  
นิสิตปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ที่ได้รับพระราชทานสถาปนา  
เลื่อน และตั้งสมณศักดิ์ โนมหามงคลวโรกาสพระราชพิธี  
เฉลิมพระชนมพรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๐๐

โทร. ๐๒ ๒๒๑ ๘๔๕๒, ๐๒ ๖๒๓ ๕๖๒๓

โทรสาร ๐๒ ๖๒๓ ๕๖๒๓

## มฤตดาปรราก

ในมโหฬารคณาภิธานพระราชนิพนธ์เฉลิมพระชนมพรรษาของสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร พระองค์ผู้ทรงพระคุณอันประเสริฐ สมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาจักรีบรมราชูปถัมภ์ เมื่อวันที่ ๕ ธันวาคม พุทธศักราช ๒๕๔๙ นี้ มีพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯ ให้มีอุปการคุณต่อมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูง คณาจารย์ พระเจ้าหน้าที่ ศิษย์เก่าและนิสิตปัจจุบัน ของมหาวิทยาลัยมหาลาภราชวิทยาลัย ได้รับพระราชทาน สถาปนา เลื่อน และตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นต่าง ๆ ดังมีรายนาม ต่อไปนี้

### พระราชาคณะเจ้าคณะรองชั้นหิรัญบัฏ

๑. พระธรรมธีรราชมหามุนี (วิเชียร โนนะคุโณ ป.ธ.๙, พธ.ด. กิตติมศักดิ์) วัดปากน้ำ เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร รองเจ้าอาวาสวัดปากน้ำ และเจ้าคณะภาค ๗ ได้รับพระราชทานสถาปนาสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะเจ้าคณะรอง ชั้นหิรัญบัฏ ที่ พระวิสุทธีวงศาจารย์

### พระราชาคณะชั้นธรรม

๒. พระเทพสิทธิมุนี (วิชัย เมตตาโก น.ธ.เอก, ป.ธ.๓) วัดไผ่ล้อม ตำบลจันทนิมิต อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี เจ้าอาวาสวัดไผ่ล้อม และที่ปรึกษาเจ้าคณะจังหวัดจันทบุรี ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นธรรม ที่ พระธรรมวงศมุนี

## พระราชคณะชั้นเทพ

๓. พระราชธรรมโสภณ (นรงค์ ปริสุทฺธ น.ธ.เอก, ป.ธ.๔) วัดราษฎร์  
ประชุมชนาราม ตำบลท่ามะขาม อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี เจ้าอาวาส  
วัดราษฎร์ประชุมชนาราม และเจ้าคณะจังหวัดกาญจนบุรี ได้รับพระราชทาน  
เลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชคณะชั้นเทพ ที่ **พระเทพเมธากร**

๔. พระราชพรหมภรณ์ (วิศิษฎ์ ญาณปาโชโต น.ธ.เอก, ป.ธ.๖)  
วัดวรนาถบรรพต ตำบลปากน้ำโพ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ เจ้าอาวาส  
วัดวรนาถบรรพต และรองเจ้าคณะภาค ๔ ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์  
เป็นพระราชคณะชั้นเทพ ที่ **พระเทพญาณมุนี**

๕. พระราชศีลโสภิต (กง โสโภ น.ธ.เอก) วัดพระธาตุเชิงชุมวรวิหาร  
ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร เจ้าอาวาสวัดพระธาตุเชิงชุม  
และที่ปรึกษาเจ้าคณะจังหวัดสกลนคร ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์  
เป็นพระราชคณะชั้นเทพ ที่ **พระเทพวิสุทธาจารย์**

๖. พระราชสิทธิโกศล (ใหญ่ ขวโน น.ธ.เอก, พธ.ม.กิตติมศักดิ์)  
วัดพลับพลาชัย แขวงป้อมปราบ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร  
เจ้าอาวาสวัดพลับพลาชัย และผู้รักษาการเจ้าคณะเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย ได้รับ  
พระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชคณะชั้นเทพ ที่ **พระเทพสิทธิโกศล**

๗. พระราชปฏิภาณโสภณ (ภากร จิตธมโม ป.ธ.๔, พธ.บ., M.A.)  
วัดวังตะวันตก ตำบลคลัง อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช เจ้าอาวาส  
วัดวังตะวันตก และเจ้าคณะจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้รับพระราชทานเลื่อน  
สมณศักดิ์ เป็นพระราชคณะชั้นเทพ ที่ **พระเทพสิริโสภณ**

๘. พระราชปริยัติวิธาน (จัด ไกรโท น.ธ.เอก, ป.ธ.๖) วัดสร้อยทอง แขวง  
บางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร เจ้าอาวาสวัดสร้อยทอง และเจ้าคณะแขวง



บางชื่อ ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นเทพ ที่  
พระเทพปริยัติยาจารย์

### พระราชาคณะชั้นราช

๙. พระศรีปริยัติธาดา (ชัยวัฒน์ ชยวฑฺฒโน ป.ธ.๙) วัดราชสิทธาราม  
แขวงวัดอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วยเจ้าอาวาส  
วัดราชสิทธาราม ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นราช  
ที่ พระราชวิสุทธิโสภณ

๑๐. พระศรีธรรมมาภรณ์ (ดำรง ญาณมโน ป.ธ.๙) วัดพายัพ ตำบล  
ในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เจ้าอาวาสวัดพายัพ รองเจ้าคณะ  
จังหวัดนครราชสีมา และรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตนครราชสีมา ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะ  
ชั้นราช ที่ พระราชวิมลโมลี

๑๑. พระวิสุทธิวรารักษ์ (สนชัย จันทสาโร ป.ธ.๗) วัดมงคลทับคล้อ  
ตำบลทับคล้อ อำเภอทับคล้อ จังหวัดพิจิตร เจ้าอาวาสวัดมงคลทับคล้อ และ  
รองเจ้าคณะจังหวัดพิจิตร ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะ  
ชั้นราช ที่ พระราชพุฒิเมธี

๑๒. พระทักษิณคณิสสร (บรรจง ปญฺญาวุฑฺโฒ น.ธ.เอก, ป.ธ.๓)  
วัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร  
กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม และเจ้าคณะ  
แขวงพระบรมมหาราชวัง ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะ  
ชั้นราช ที่ พระราชธรรมโสภณ

๑๓. พระสุทธิธรรมจารย์ (ลำอังก์ จานหินโน น.ธ.เอก) วัดประยูร-  
ธรรมาราม ตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี เจ้าอาวาสวัดประยูร-  
ธรรมาราม ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นราช ที่  
พระราชสุทธิธรรมจารย์

๑๔. พระสรภาณกวี (เสฐียร ลปบุญไธ ป.ธ.๗) วัดอนงคาราม แขวง  
สมเด็จพระเจ้าพระยา เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดอนงคาราม  
ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นราช ที่ พระราชสิทธิโกศล

๑๕. พระสุนทรมุณี (จันทร์ กตบุญไธ น.ธ.เอก, ป.ธ.๕) วัดบุญวาทย์วิหาร  
ตำบลหัวเวียง อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง เจ้าอาวาสวัดบุญวาทย์วิหาร และ  
เจ้าคณะจังหวัดลำปาง ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะ  
ชั้นราช ที่ พระราชธรรมมาลังการ

๑๖. พระพิศาลพัฒน์พิธาน (ผัน ปสนุโน น.ธ.เอก) วัดทรายขาว ตำบล  
ทุ่งหวัง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา เจ้าอาวาสวัดทรายขาว และเจ้าคณะอำเภอ  
เมืองสงขลา ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นราช  
ที่ พระราชพิพัฒน์นาภรณ์

๑๗. พระโสภณสุตาลังการ (เดือน สิริธมโม น.ธ.เอก, ป.ธ.๕) วัดบูรพาราม  
ใต้ ตำบลทรายมูล อำเภอทรายมูล จังหวัดยโสธร เจ้าอาวาสวัดบูรพารามใต้ และ  
รองเจ้าคณะจังหวัดยโสธร ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะ  
ชั้นราช ที่ พระราชสุตาลงกรณ์

๑๘. พระศรีศาสนโมลี (ประมวล ปญญาวฑฒโน ป.ธ.๙) วัดโพธิ์เงิน  
ตำบลบางมัญ อำเภอเมือง จังหวัดสิงห์บุรี เจ้าอาวาสวัดโพธิ์เงิน และเจ้าคณะ  
อำเภอเมืองสิงห์บุรี ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นราช  
ที่ พระราชศาสนโมลี

๑๙. พระศรีกิตติโสภณ (ละเอียด กิตติสุโขโม ป.ธ.๙) วัดลามพระยา  
แขวงวัดสามพระยา เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วยเจ้าอาวาส  
วัดลามพระยา ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นราช ที่  
พระราชวิสุทธิดิลก

๒๐. พระวิสุทธิโสภณ (สำรวม ปิยธมฺโม น.ธ.เอก, ป.ธ.๖, พธ.บ., MA.)  
วัดอุดมธานี ตำบลบ้านใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก รองเจ้าอาวาส  
วัดอุดมธานี เจ้าคณะจังหวัดนครนายก และอธิการบดีมหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชา  
คณะชั้นราช ที่ พระราชวรนายก

๒๑. พระปริยัติธรรมคุณาธาร (เข้ม สิลฺโล โณ น.ธ.เอก, ป.ธ.๕)  
วัดโปรดเกศเชษฐาราม ตำบลบางพิง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ  
เจ้าอาวาสวัดโปรดเกศเชษฐาราม และเจ้าคณะตำบลบางพิง ได้รับพระราชทาน  
เลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นราช ที่ พระราชคุณาธาร

๒๒. พระเมธีสุตตากรณ (เฉลา เตชวณฺโโต ป.ธ.๕, พธ.ม.) วัดราชคฤห์  
แขวงบางยี่เรือ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร เจ้าอาวาสวัดราชคฤห์ และรอง  
เจ้าคณะภาค ๑๔ ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นราช ที่  
พระราชวรเวที

๒๓. พระปัญญาธิราชมารณ์ (สุรศักดิ์ สุรโย ป.ธ.๗) วัดสระเกศราชวร  
มหาวิหาร แขวงบ้านบาตร เขตบ่อน้ำร้อนปทุมธานี กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วย  
เจ้าอาวาสวัดสระเกศราชวรมหาวิหาร และเลขานุการเจ้าคณะใหญ่หนตะวันออก  
ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นราช ที่ พระราชปัญญา  
โสภณ



๒๔. พระนิโครธธรรมธาดา (นำ ติลลวโธ น.ธ.เอก) วัดเทพบันเทิง  
รัฐเคดาห์ ประเทศมาเลเซีย เจ้าอาวาสวัดเทพบันเทิง และรองเจ้าคณะรัฐ  
เคดาห์ ได้รับพระราชทานเลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นราช ที่  
พระราชธรรมธาดา

### พระราชาคณะชั้นสามัญ

๒๕. พระครูศรีวิภากร (เพชร สุวชิราโน น.ธ.เอก, ป.ธ.๖) วัดสว่าง  
สุวรรณาราม ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม เจ้าอาวาส  
วัดสุวรรณาราม และรองเจ้าคณะจังหวัดนครพนม ได้รับพระราชทานตั้ง  
สมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ พระบวรปริยัติกิจ

๒๖. พระครูธรรมรสสุนทร (เมธ ปญฺณาโร น.ธ.เอก, ป.ธ.๕) วัดปราสาท  
ตำบลระแงง อำเภอสว่างภูมิ จังหวัดสุรินทร์ เจ้าอาวาสวัดปราสาท และ  
รองเจ้าคณะจังหวัดสุรินทร์ ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะ  
ชั้นสามัญ ที่ พระสิทธิการโกศล

๒๗. พระครูสิริอาภาธร (บรรจง อภากรโธ น.ธ.เอก, ป.ธ.๕) วัดใหม่  
กรงทอง ตำบลศรีมหาโพธิ อำเภอสรีมหาโพธิ จังหวัดปราจีนบุรี เจ้าอาวาส  
วัดใหม่กรงทอง และเจ้าคณะอำเภอสรีมหาโพธิ ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์  
เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ พระวิสุทธิธรรมจารย์

๒๘. พระครูสิริวิชัยธัช (มูลตรี มหัพพะโล น.ธ.เอก, ป.ธ.๔, พ.ม., พธ.บ.,  
กศ.ม.) วัดศรีวิชัยนาราม ตำบลกุดป่อง อำเภอเมือง จังหวัดเลย รองเจ้าอาวาส  
วัดศรีวิชัยนาราม รองเจ้าคณะจังหวัดเลย และผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เฉ  
นมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้รับพระราชทาน  
ตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ พระสุวรรณธรรมาจารย์

๒๙. พระครูสุธรรมโสภณ (สนิท สุวิชาโน น.ธ.เอก, ป.ธ.๓) วัดขนาธิบเฉลิม  
ตำบลพิมาน อำเภอเมือง จังหวัดสตูล เจ้าอาวาสวัดขนาธิบเฉลิม และเจ้าคณะ  
อำเภอเมืองสตูล ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่  
**พระปัญญาวิมล**

๓๐. พระครูประกาศสมาธิวัตร (บุญจันทร์ โอภาโส น.ธ.เอก, พธ.บ.)  
วัดนันทวิชัย ตำบลบ้านค้อ อำเภอโนนสัง จังหวัดหนองบัวลำภู เจ้าอาวาส  
วัดนันทวิชัย และรองเจ้าคณะจังหวัดหนองบัวลำภู ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์  
เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระสุนทรพุทธิธาดา**

๓๑. พระครูมานัสสีพิทักษ์ (ศรีเหลา อุดคปญโญ น.ธ.เอก) วัดโพธาราม  
ตำบลศรีถ้อย อำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา เจ้าอาวาสวัดโพธาราม และรองเจ้าคณะ  
จังหวัดพะเยา ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ  
ที่ **พระโสภณพัฒน์นอม**

๓๒. พระครูสุนทรธรรมวาที (โถม ลุนทโร น.ธ.เอก) วัดธรรมจริยาภิรมย์  
ตำบลหลักสาม อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร เจ้าอาวาสวัดธรรมจริยาภิรมย์  
ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระมงคลโมลี**

๓๓. พระครูพิพัฒน์สาธุกิจ (ยิ้ม ฮิสโล น.ธ.เอก) วัดลาดปลาเค้า ตำบล  
บางแคม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เจ้าอาวาสวัดลาดปลาเค้า และที่ปรึกษา  
เจ้าคณะอำเภอเมืองนครปฐม ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะ  
ชั้นสามัญ ที่ **พระมงคลวรสิทธิ**

๓๔. พระครูศรีอุตตมธารักษ์ (ทองสุนทร ขนติพล น.ธ.เอก, ป.ธ.๖)  
วัดศรีคุณเมือง ตำบลหมากแข้ง อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี เจ้าอาวาส  
วัดศรีคุณเมือง และเจ้าคณะอำเภอเมืองอุดรธานี ได้รับพระราชทานตั้ง  
สมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระมนัสสารประสาน**

๓๕. พระครูโกวิทสิกขการ (อำนวย ไกรวิโท น.ธ.เอก, ป.ธ.๓) วัดบ้านล้อง ตำบลบ้านล้อง อำเภอเวียงสระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี เจ้าอาวาสวัดบ้านล้อง และ เจ้าคณะอำเภอเวียงสระ ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะ ชั้นสามัญ ที่ **พระวัดตจาริสีลสุนทร**

๓๖. พระครูไพโรจน์ปัญญาภรณ์ (อรุณ อริยวิโล น.ธ.เอก, ป.ธ.๖) วัดสังข์กระจาย แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร เจ้าอาวาส วัดสังข์กระจาย ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระพิศาลพิพัฒนพินาน**

๓๗. พระครูสิริบุญสาธิต (บุญศักดิ์ สิริบุญไธย น.ธ.เอก) วัดวชิรธรรมสาธิต แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดวชิรธรรมสาธิต ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญที่ **พระพิพัฒนกิจวิธาน**

๓๘. พระมหาสิทธิพร สุวฑฺฒโน ป.ธ.๙, พธ.บ. วัดจักรวรรดิราชาวาส แขวงจักรวรรดิ เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดจักรวรรดิราชาวาส ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระศรีกิตติโสภณ**

๓๙. พระมหาวิชัย วีรบุญไธย ป.ธ.๙, รป.ม. (นโยบายสาธารณะ) วัดอรุณราชวราราม แขวงวัดอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วยเจ้าอาวาส วัดอรุณราชวราราม เลขานุการรองเจ้าคณะภาค ๙ และอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบาฬิศึกษาพุทธโฆส นครปฐม ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระศรีศาสนวงศ์**

๔๐. พระมหาลำไย สุวฑฺฒโน ป.ธ.๙ วัดพระพุทธบาท ตำบลขุนโขลน อำเภอพระพุทธบาท จังหวัดสระบุรี ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดพระพุทธบาท และนิสิตปริญญาเอก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระศรีปริยัติเวที**

๔๑. พระมหาสาอังก์ สุภาจาโร ป.ธ.๕ วัดแก้วโกรวาราม ตำบลปากน้ำ  
อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดแก้วโกรวาราม ได้รับพระราชทาน  
ตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระศรีรัตนสุธี**

๔๒. พระมหาจำเนียร จิรวโร ป.ธ.๕ ศศม. วัดพระบรมธาตุ ตำบลนครชุม  
อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดพระบรมธาตุ ได้รับ  
พระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระเมธีวชิรภูมิ**

๔๓. พระครูปลัดสุวัฒนพรหมวิหารคุณ (เสถียรพงษ์ สิริปัญโญ ป.ธ.๗)  
วัดเบญจมบพิตรดุสิตวนาราม แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วย  
เจ้าอาวาสวัดเบญจมบพิตรดุสิตวนาราม ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็น  
พระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระมงคลวัตรวาทิ**

๔๔. พระครูยาทรสุวรรณโมลี (แสง ปณฺญาปโชโต ป.ธ.๗) วัดพระธาตุ  
ศรีจอมทอง ตำบลบ้านหลวง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ เจ้าอาวาส  
วัดพระธาตุศรีจอมทอง และเจ้าคณะตำบลดอยแก้ว ได้รับพระราชทานตั้ง  
สมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระสุวรรณเมธี**

๔๕. พระมหาสมชาย พุทฺธนาโณ ป.ธ.๗ วัดระฆังโฆสิตาราม แขวงบ้าน  
ท่าพล เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดระฆังโฆสิตาราม  
ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระบวรรังษี**

๔๖. พระครูปลัดสุวัฒนวิสุทธิคุณ (ธรรมรัตน์ กิตฺติภทฺโท ป.ธ.๗)  
วัดเทพธิดาราม แขวงสำราญราษฎร์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วย  
เจ้าอาวาสวัดเทพธิดาราม ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะ  
ชั้นสามัญ ที่ **พระวิสุทธิวราภรณ์**

๔๗. พระมหาสมนึก จิตเมโธ ป.ธ.๗ พธ.บ. วัดกัลยาณมิตร แขวง  
วัดกัลยาณมิตร เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดกัลยาณมิตร ได้รับ  
พระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระปริยัติธาดา**



๔๘. พระมหาเกณท์ ขวนปญโญ ป.ธ.๗ วัดพนัญเชิงวรวิหาร ตำบล คลองสวนพลู อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้ช่วย เจ้าอาวาสวัดพนัญเชิงวรวิหาร ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะ ชั้นสามัญ ที่ **พระปริยัติวิธานโกศล**

๔๙. พระครูศรีธวัชคุณาภรณ์ (สุคนธ์ กิตติปาโล น.ธ.เอก, ป.ธ.๖) วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ และที่ปรึกษาอธิการบดีมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะ ชั้นสามัญ ที่ **พระญาณสมโพธิ**

๕๐. พระครูประสาธสังวรกิจ (วิฑูรย์ ปาสาทิโก น.ธ.เอก, ป.ธ.๓, พธ.บ.) วัดปทุมคงคา แขวงสัมพันธวงศ์ เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วย เจ้าอาวาสวัดปทุมคงคา และผู้เชี่ยวชาญด้านวิปัสสนาธุระ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระญาณสุนทร**

๕๑. พระครูสุนทรสมุทรกิจ (โสภณ อมฺโสมโสภโณ น.ธ.เอก, ประโยค ๑-๒) วัดเพชรสมุทรวรวิหาร ตำบลแม่กลอง อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัด สมุทรสงคราม ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดเพชรสมุทรวรวิหาร ได้รับพระราชทานตั้ง สมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระสมุทรวชิรโสภณ**

๕๒. พระมหาเหมือน อุปมฺกโร ป.ธ.๙, M.A., Ph.D. วัดศิริवंต์ ตำบลกลางดง อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา เจ้าอาวาสวัดศิริवंต์ รองเจ้าคณะอำเภอปากช่อง และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา ได้รับพระราชทานตั้ง สมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระเมธีสุตาภรณ์**



๕๓. พระครูสิริสุตาลังการ (ไสว สุขวโร น.ธ.เอก, ป.ธ.๔) วัดบัวขวัญ  
ตำบลบางกระสอ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี เจ้าอาวาสวัดบัวขวัญ ได้รับ  
พระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระโสภณสุตาลังการ**

๕๔. พระครูพัฒนกิจวิมล (บุญจันทร์ จิตตลลโล น.ธ.เอก, พ.ม.) วัดปากน้ำ  
ตำบลกุดลาด อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี เจ้าอาวาสวัดปากน้ำ และ  
เจ้าคณะตำบลกุดลาด ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะ  
ชั้นสามัญ ที่ **พระมงคลธรรมวัฒน์**

๕๕. พระครูประสาทโณมคุณ (วิเชียร วชิโร น.ธ.เอก) วัดประสาธ  
บุญญาวาส แขวงวรขิงยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร เจ้าอาวาสวัดประสาธ  
บุญญาวาส ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่  
**พระมนีโณมคุณ**

๕๖. พระครูมงคลชยาภิวัฒน์ (ประสงค์ อรินทโม น.ธ.เอก) วัดพุทธจักร  
มงคลชยาราม แขวงนิมพลี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร เจ้าอาวาสวัดพุทธจักร  
มงคลชยาราม ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่  
**พระโสภณรัตนากรณ์**

๕๗. พระครูสัทธาภิชุต (จวงเจียน น.ธ.เอก) วัดเขารูปช้าง ตำบล  
ป่าดงเบงก้า อำเภอสะเตง จังหวัดสงขลา เจ้าอาวาสวัดเขารูปช้าง ได้รับ  
พระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระมงคลญาณคุณ**

๕๘. พระครูปลัดคุณวัฒน์ (พนม รตนาโก น.ธ.เอก) วัดบางช้างเหนือ  
ตำบลคลองใหม่ อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม เจ้าอาวาสวัดบางช้างเหนือ  
ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระพิพัฒน์  
ศึกษากร**

๕๙. พระปลัดดำริ อิทธิมนฺโต น.ธ.เอก วัดศรีโสดา ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดศรีโสดา ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระพิศาลประชานุกูล**

๖๐. พระครูวิเทศธรรมสุนทร (ประจัน ชุตินฺธโร น.ธ.เอก, ป.ธ.๕, พธ.บ., M.A.) วัดพุทธาวาส อีวส์ตัน รัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา เจ้าอาวาสวัดพุทธาวาส และรองประธานสมัชชาสงฆ์ไทยในสหรัฐอเมริกา ได้รับพระราชทานตั้งสมณศักดิ์ เป็นพระราชาคณะชั้นสามัญ ที่ **พระสุนทรพุทธวิเทศ**

ด้วยปรารภเหตุอันเป็นมงคลนี้ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้จัดพิมพ์หนังสือ เรื่อง **“พุทธวิธบริหาร”** ซึ่งเป็นผลงานปาฐกถาของ **พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ.๙, พธ.บ. [เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง], M.A., M.Phil., Ph.D., ศาสตราจารย์)** ถวายเป็นธรรมบรรณาการแด่ พระมหาเถรานุเถระผู้มีอุปการคุณ ผู้บริหารระดับสูง คณาจารย์ พระเจ้าหน่ที่ ศิษย์เก่า และนิสิตปัจจุบันของมหาวิทยาลัย เพื่อมอบแก่ศิษยานุศิษย์และสาธุชนที่มาร่วมแสดงมุทิตาสักการะ ในโอกาสที่ได้รับพระราชทานสมณศักดิ์ครั้งนี้ หวังว่าหนังสือเล่มนี้จักก่อให้เกิดแสงสว่างทางปัญญา สร้างคุณูปการและประโยชน์เกื้อกูลแก่นักบริหารทุกระดับ ตลอดจนผู้สนใจใคร่ศึกษาหาความรู้โดยทั่วไป ได้เป็นอย่างดี

ขอพรแห่งคุณพระศรีรัตนตรัย และอานิสงส์แห่งธรรมทานที่ทุกท่านได้มีส่วนร่วมกันบำเพ็ญแล้วนี้ จงมารวมกันเป็นตบะ เดชะ พลวปัจจัย คัมภีรองป้องกันรักษาให้พระมหาเถรานุเถระที่ได้รับพระราชทานสมณศักดิ์ ประจำปี ๒๕๕๙ และสาธุชนผู้ถวายการทูลบำรุงพระพุทธศาสนาทุกท่าน จงเจริญงอกงามไพบุลย์ในพระบวรพุทธศาสนา และเพียบพร้อมด้วยจตุรพิธพรชัย คือ อายุ วรรณะ สุขะ พละ ปฏิภาณ ธนสารสมบัติ ธรรมสารสมบัติ ตลอดกาลเป็นนิตย์ เทอญ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## สารบัญ

❖ มุทิตาปรราย	(๓)
❖ พุทธวิธีบริหาร	๑
❖ ผู้นำในหัวใจคน	๒๖
❖ คุณธรรมสำหรับนักบริหาร	๓๒
❖ ภาคผนวก	๘๑

\*\*\*

# บุษบถวิธีบริหาร



ขอท่านทั้งหลายจงอาศัย

ความกรุณาว่ากล่าวข้าพเจ้า

เมื่อข้าพเจ้าเห็นว่าผิดพลาด

ก็จักแก้ไขปรับปรุงตัวเอง”

(วิ.มหา. ๔/๒๒๖/๓๑๔)



# พุทธวิธีบริหาร

พระธรรมโกศาจารย์

(ประยูร ธมฺมจิตฺโต)

**ก**ารบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์

วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปีเป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหาร

การศึกษาพุทธวิธีบริหารในครั้งนี้อาศัยหน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณา หน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

- P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร
- O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ
- S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน
- D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

เราจะพิจารณาพุทธวิธีบริหารในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการและการกำกับดูแลตามลำดับดังต่อไปนี้

### พุทธวิธีในการวางแผน

เมื่อว่าตามคำนิยามและหน้าที่ของนักบริหารดังกล่าวมานี้ เราต้องยอมรับว่า **หลังจากตรัสรู้**ในวันเพ็ญกลางเดือน ๖ ซึ่งเป็นวันวิสาขบูชา พระพุทธเจ้าทรงประทับอยู่ตามลำพังพระองค์เดียวในชั้นนี้ยังไม่มีการบริหารในพระพุทธศาสนา การบริหารเกิดขึ้น เมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามาในพระพุทธศาสนา เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นหลังจากพระพุทธเจ้าตรัสรู้ได้ ๒ เดือน นั่นคือ เมื่อพระพุทธเจ้าแสดงปฐมเทศนา แก่พระปัญจวัคคีย์ในวันอาสาฬหบูชา ท่านอัญญาโกณฑัญญะได้ดวงตาเห็นธรรมแล้วขอบวชเป็นพระภิกษุรูปแรกในพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงประทานการอุปสมบทแก่ท่านอัญญาโกณฑัญญะด้วยพุทธดำรัสว่า “เธอจงเป็นภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด” (วิมพา. ๑/๑๘/๒๓)

เราจะเห็นได้ว่าในพุทธดำรัสสนี้ มีการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการอุปสมบทไว้ชัดเจนว่า “เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด” นั้นหมายถึงว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ส่วนตัวเพื่อให้สมาชิกใหม่ได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงประสงค์ให้ผู้เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนายึดเป้าหมายเดียวกัน คือ มุ่งปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในโอกาสอื่นว่า พรหมจรรย์ (การบวช) นี้ไม่ได้มีไว้สำหรับแสวงหาลาภสักการะและคำสรรเสริญ ไม่ได้มีไว้เพียงเพื่อศีล สมาธิ และปัญญาเท่านั้น แต่มีไว้เพื่อเจโตวิมุตติหรือความหลุดพ้นแห่งจิต (ม. มุ. ๑๒/๓๕๒/๓๗๓)

ในพุทธวิธีเกี่ยวกับวางแผนนี้ สิ่งที่สำคัญมากคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธเจ้าตรัสว่า**ผู้บริหารต้องมีจักขุมา** แปลว่า มีสายตาวีไกล คือมองการณ์ไกล (อัง. ติก. ๒๐/๔๕๙/๑๔๖) วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นองค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่จุดเดียวคือวิมุตติ (ความหลุด พ้นทุกข์) ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เปรียบเทียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียวคืออรสเค็ม ฉะนั้นใด ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียวคือวิมุตติรส เน้นนั่น” (วิ.จุล ๗/๔๖๒/๒๔๑)

การถือเอาความหลุดพ้นทุกข์เป็นวัตถุประสงค์ส่วนตัวสำหรับสมาชิกทุกคนในพระพุทธศาสนานี้ใช้ได้กับผู้ยังไม่บรรลुเป็นพระอรหันต์



แต่เมื่อสมาชิคนั้นเป็นพระอรหันต์ได้เจโตวิมุตติ หลุดพ้นทุกข์แล้ว วัตถุประสงค์ของเขาก็เปลี่ยนไป นั่นคือแทนที่จะดำเนินชีวิตเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัว พระอรหันต์จะดำเนินชีวิตเพื่อช่วยคนอื่น ให้หลุดพ้นทุกข์ ดังจะเห็นได้ว่าเมื่อพ้นพรรษาแรก มีภิกษุผู้สำเร็จเป็นพระอรหันต์ ๖๐ รูป พระพุทธเจ้าทรงวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนา แล้วส่งพระสาวกเหล่านั้นให้แยกย้ายกันไปในทิศทางต่างๆ ด้วยพระดำรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย เราพ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ เธอทั้งหลายจงเที่ยวจาริกไปเพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนเป็นอันมาก เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ท้าวดาและมนุษย์ทั้งหลาย แต่อย่าไปทางเดียวกันสองรูป...แม้เราเองก็จะไปยังตำบลอุรุเวลาเสนานิคม เพื่อแสดงธรรม” (วิ นท.๑/๓๓๓/๓๔)

เนื่องจากพระสงฆ์มีจำนวนจำกัด พระพุทธเจ้าจึงทรงบัญชาให้แต่ละรูปไปตามลำพังผู้เดียว ส่วนพระองค์เองทรงเลือกไปประกาศธรรมแก่เจ้าลัทธิในแคว้นมคธ คือ ขณ्डิลสามพี่น้องที่ตำบลอุรุเวลาเสนานิคม พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลา ๒ เดือนปราบพยศขณ्डิลสามพี่น้อง และบริวาร จนทำให้พวกเขาหันมาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา จากนั้น ได้เสด็จไปเทศน์โปรดพระเจ้าพิมพิสารผู้เป็นพระราชแห่งแคว้นมคธ พระเจ้าพิมพิสารและประชาชนชาวมคธพอเห็นว่าขณ्डิลสามพี่น้องที่พวกตนนับถือได้ยอมเป็นสาวกของพระพุทธเจ้าแล้ว ก็คลาย



ทิวามานะหันมาตั้งใจฟังธรรม ในที่สุดก็ได้ดวงตาเห็นธรรมและหันมานับถือพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลาไม่นานนับจากวันตรัสรู้ก็สามารถวางรากฐานพระพุทธศาสนาในแคว้นมคธ ซึ่งเป็นหนึ่งในแคว้นมหาอำนาจสมัยนั้น นี่เป็นผลจากการวางแผนประกาศพระศาสนาในเบื้องต้นของพระพุทธเจ้า

ถ้าพระพุทธเจ้าไม่ประสบความสำเร็จในการประกาศพระศาสนา โดยที่หาผู้บรรลุธรรมตามอย่างพระพุทธองค์ไม่ได้สักคนเดียว พระพุทธเจ้าก็เป็นเพียงพระปัจเจกพุทธะ คือ ผู้ตรัสรู้เฉพาะตนที่ไม่สามารถสอนคนอื่นให้ตรัสรู้ตามได้ จึงไม่ใช่นักบริหาร แต่เพราะเหตุที่พระพุทธเจ้าทรงสามารถสอนให้คนอื่นตรัสรู้ตามได้ พระองค์จึงเป็นพระสัมมาสัมพุทธะผู้สามารถจัดตั้งองค์กรพระพุทธศาสนา และเป็นนักบริหารกิจการพระศาสนา

ในการวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนาดังกล่าวมานั้น พระพุทธเจ้าทรงกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับให้สมาชิกในองค์กรทุกคนถือปฏิบัติเป็นแบบเดียวกัน นั่นคือให้สมาชิกยึดความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัวหรือความหลุดพ้นทุกข์ของคนอื่นเป็นเป้าหมายของการดำเนินชีวิต การปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัว เรียกว่า **อัตตहितสมบัติ** การปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ของคนอื่น เรียกว่า **ปรहितปฏิบัติ**

พระพุทธเจ้าทรงมีทั้งอดีตหิตสมบัติที่เกิดจากพระปัญญาคุณ และปรกติปฏิบัติที่เกิดจากพระกรุณาคุณ จึงทรงวางรากฐานในการประกาศพระศาสนาด้วยการแสดงโอวาทปาฏิโมกข์แก่พระอรหันต์ ๑,๒๕๐ รูป ในวันมาฆบูชา หลังจากตรัสรู้ได้ ๔ เดือน

โอวาทปาฏิโมกข์ หมายถึง คำสอนที่เป็นหลักสำคัญในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่พระอรหันต์เพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป ในโอวาทปาฏิโมกข์นี้ มีการกำหนดให้นิพพานหรือความหลุดพ้นทุกข์เป็นเป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติธรรม แนวทางปฏิบัติธรรมให้ยึดหลัก ๓ ประการ คือ ไม่ทำชั่วทั้งปวง ทำดีให้ถึงพร้อม และทำจิตใจให้ผ่องใส นอกจากนี้ยังกำหนดวิธีการประกาศพระพุทธศาสนาว่า ให้เผยแผ่พระพุทธศาสนาด้วยขันติหรือความอดทน ไม่ให้ใช้การว่าร้ายหรือการเช่นฆ่าประหารประหาร เพื่อบีบบังคับให้คนหันมานับถือพระพุทธศาสนา (ขุ.ธ. ๒๕/๑๔/๓๔) ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงได้ชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งสันติภาพ

จะเห็นได้ว่าในการวางแผนเพื่อบริหารองค์กรของพระพุทธเจ้านั้น มีการใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กรคณะสงฆ์ไว้อย่างชัดเจน องค์กรพระพุทธศาสนาเจริญเติบโตขึ้นมาได้เพราะผลจากวิสัยทัศน์ของพระพุทธเจ้า

## พุทธวิธีในการจัดองค์กร

ในการรับสมาชิกใหม่เข้ามาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา จะมีการกำหนดให้สมาชิกทุกคนเริ่มต้นจากศูนย์ นั่นคือ ไม่มีการอนุญาตให้นำชาติชั้นวรรณะหรือตำแหน่งหน้าที่ในเพศฆราวาสเข้ามาในองค์กรคณะสงฆ์ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เปรียบเหมือนแม่น้ำใหญ่บางสาย คือ แม่น้ำคงคา ยมuna อจิรวดี สรรภู มหิ ไหลถึงมหาสมุทรแล้ว ย่อมละนามและโคตรอันเดิมเสีย ถึงซึ่งอันนับว่ามหาสมุทรเหมือนกัน วรรณะ ๔ เหล่านี้ คือ กษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ก็เช่นเดียวกัน คือ ออกจากเรือนบวชเป็นบรรพชิตในธรรมวินัยที่ตถาคตประกาศแล้ว ย่อมละชื่อและตระกูลเดิมเสีย ถึงซึ่งอันนับว่าสมณะเชื้อสาย ศากยบุตรเหมือนกัน” (วิ.จุล.๗/๔๖๐/๒๙๐)

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นว่า ทุกคนที่เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาเป็นพระภิกษุเสมอเหมือนกันหมด การอยู่ร่วมกันของคนที่ไม่เท่าเทียมกันนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาในการบังคับบัญชาภายในองค์กร เพราะเหตุที่ว่าเมื่อสมาชิกถือตัวว่า เท่าเทียมกับคนอื่นก็จะมีใครเชื่อฟังใครหรือยอมลงให้ใคร ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “การอยู่ร่วมกันของคนที่ไม่เสมอกันนำทุกข์มาให้” (ข.ธ.๒๕/๓๑/๕๔) ถ้าเป็นเช่นนั้น การบังคับบัญชาภายในองค์กรก็มิได้ พระพุทธเจ้าจึงทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อน

เมื่อสาวกมีจำนวนมากขึ้น พระพุทธเจ้าทรงจัดองค์กรในพระพุทธานุศาสน์ออกเป็นพุทธบริษัท ๔ คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ในส่วนของภิกษุบริษัทและภิกษุณีบริษัท พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่คณะสงฆ์ ดังจะเห็นได้จากการที่ทรงกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์ดำเนินการให้การอุปสมบท เมื่อมีกิจจาริกรรมหรือกิจการที่จะต้องทำร่วมกัน คณะสงฆ์สามารถบริหารจัดการเอง หรือเมื่อมีการเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นในคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าก็ทรงมอบอำนาจให้คณะสงฆ์เป็นผู้จัดการแก้ปัญหา

พระพุทธเจ้าทรงดำรงตำแหน่งเป็นธรรมราชา คือผู้บริหารสูงสุดในองค์กรพระพุทธานุศาสน์ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เราเป็นพระราชานั่นคือเป็นธรรมราชาผู้ยอดเยี่ยม” (มม.๑๓/๖๐๙/๕๕๕) พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งพระสาวกให้เป็นพระธรรมเสนาบดี มีฐานะเป็นรองประธานบริหาร อยู่ในลำดับถัดมาจากพระพุทธเจ้า และเป็นอัครสาวกฝ่ายขวารับผิดชอบงานด้านวิหาการ พระโมคคัลลานะเป็นพระอัครสาวกฝ่ายซ้ายรับผิดชอบงานด้านบริหาร พระอานนท์เป็นเลขานุการส่วนพระองค์ และทรงแต่งตั้งสาวกทั้งฝ่ายบรรพชิตและคฤหัสถ์เป็นเอตทัคคะ คือผู้มีชำนาญการที่รับภาระงานด้านต่างๆ เช่น พระมหากัสสปะเป็นผู้ชำนาญด้านอุตตงค์ พระปุนณะมันตานีบุตรเป็นผู้ชำนาญด้านการแสดงธรรม ภิกษุณีปฐาจาราเป็นผู้ชำนาญด้านวินัย จิตตคหบดีเป็นผู้ชำนาญด้านการแสดงธรรม (อง. เอกก. ๒๐/๑๔๖/๓๐) การแต่งตั้งเอตทัคคะนี้เป็นตัวอย่างของการกระจายอำนาจ และการใช้คนให้เหมาะสมกับงานในพระพุทธานุศาสน์



ประเพณีปฏิบัติในสมัยปัจจุบันที่พระมหากษัตริย์ทรงพระราชทานสมณศักดิ์แก่พระสงฆ์ผู้มีความชำนาญในด้านต่างๆ ก็สอดคล้องกับการแต่งตั้งเอตทัคคะในครั้งพุทธกาลนั่นเอง ส่วนการที่มหาวิทยาลัยทั้งหลายถวายปริญญาเกิตติมศักดิ์แก่พระสงฆ์ในสมัยปัจจุบันก็พออนุมโนให้เป็นการยกย่องพระเถระเป็นเอตทัคคะในด้านต่างๆ ได้เหมือนกัน

## พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวช ที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตรตามแบบบัญญัติจตุตถกรรม พระสงฆ์ผู้เป็นประธานในพิธีอุปสมบทเรียกว่าพระอุปัชฌาย์ การรับคนเข้ามาอุปสมบทต้องได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ที่ประชุมพร้อมกันในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท

เมื่อบวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมและการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนกว่าจะมีพรรษาครบ ๕ จึงเรียกว่านิสัยนุตตกะ คือผู้พ้นจากการพึ่งพาพระอุปัชฌาย์ ดังนั้นกระบวนการฝึกอบรมพระบวชใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง กระบวนการนี้ก่อให้เกิด



เกิดระบบโรงเรียนในวัด ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาที่สำคัญในอินเดีย เช่น มหาวิทยาลัยนาลันทา

ระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร ตรงใดที่บุคลากรนั้นยังไม่บรรลุเป็นพระอรหันต์ เขานั้นก็ต้องได้รับการศึกษาอบรมตลอดไป เรียกว่าเป็นเสขะ คือผู้ยังต้องศึกษา ต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาเป็นพระอรหันต์แล้วจึงเรียกว่าเป็นอเสขะ คือผู้ไม่ต้องศึกษา

กระบวนการจัดการศึกษาในพระพุทธศาสนา ยึดหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกอบรม (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอนในทางทฤษฎี (Teaching) เมื่อกล่าวในเชิงบริหารเราต้องยอมรับว่า พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงชื่อว่า เป็นศาสนาแห่งการศึกษา

การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการ และวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษอบรมไปตามจริต ๖ และที่สำคัญมากก็คือ พระพุทธเจ้าทรงมุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ตมฺเหหิ กิจฺจํ อาตปฺปิ อภฺยาตาโร ตถาคตา เออ ทั้งหลายต้องทำความเพียรเผากิเลสเอง พระตถาคตเจ้าเป็นแต่ผู้บอกทาง” (ขุ.ธ.๒๕/๓๐/๕๑)

บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วก็จะได้รับการจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานภายในองค์กรตามความรู้ความสามารถ ดังที่พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งเป็นเอตทัคคะในด้านต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว

การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนามีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งเทียบได้กับการใช้พระเดชพระคุณในสมัยปัจจุบัน นั่นคือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ ดังพระบาลีที่ว่า “นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหํ ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหํ ชมฺคณฺเห ชมฺคณฺเห ยกฺกยํ ยกฺกยํ” (ขุ.ชา.๒๓/๑๔๔๒/๕๓๑) เราจะเข้าใจระบบการให้รางวัลและการลงโทษได้ดีจากเรื่องต่อไปนี้ในเกสสูตร (อง.จตุกก.๒๑/๑๑๑/๑๕๐)

วันหนึ่ง สารถีผู้ฝึกม้าชื่อนายเกสส์เข้าไปเฝ้าพระพุทธเจ้าแล้วทูลถามว่า พระพุทธเจ้าทรงมีวิธีฝึกคนอย่างไร พระพุทธเจ้าทรงย้อนถามว่า นายเกสส์มีวิธีฝึกม้าอย่างไร นายเกสส์กราบทูลว่า เขาใช้ ๓ วิธีคือ วิธีนุ่มนวล วิธีรุนแรง วิธีผสมผสาน คือ มีทั้งนุ่มนวลและรุนแรง

พระพุทธเจ้าตรัสถามว่า ถ้าใช้ ๓ วิธีแล้วไม่ได้ผลจะทำอย่างไร

นายเกสส์กราบทูลว่า ถ้าฝึกไม่ได้ผลก็ฆ่ามันทิ้งเสีย เพราะปล่อยไปก็ทำให้เสียชื่อเสียงบ้านเกสส์วิทยา

พระพุทธเจ้าตรัสว่า พระองค์ทรงใช้ทั้ง ๓ วิธีฝึกคนเหมือนกัน คือ ใช้วิธีนุ่มนวลกับคนที่ควรให้กำลังใจ ใช้วิธีรุนแรงกับคนที่ควรตำหนิห้ามปราม และใช้วิธีผสมผสานกับคนที่ควรยกย่องเมื่อถึงคราวต้องยกย่องและตำหนิเมื่อถึงคราวต้องตำหนิ

นายเกสึทูลถามว่า ถ้าใช้ ๓ วิธีแล้วไม่ได้ผลจะทำอย่างไร

พระพุทธเจ้าตรัสว่า ก็มีการฆ่าทิ้งเหมือนกัน

นายเกสึทูลถามว่า การฆ่าไม่สมควรสำหรับสมณะมิใช่หรือ

พระพุทธเจ้าทรงอธิบายว่า ในวินัยของพระอริยะเจ้า การฆ่าหมายถึงการเลิกว่ากล่าวสั่งสอน คนที่พระพุทธเจ้าเลิกว่ากล่าวสั่งสอนย่อมหมดโอกาสเจริญเติบโตในทางธรรม

## พุทธวิธีในการอำนวยการ

การอำนวยการให้เกิดการดำเนินงานในพระพุทธศาสนาต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะไม่มีระบบการใช้กำลังบังคับให้ปฏิบัติตามผู้นำในพระพุทธศาสนา การที่สมาชิกจะทำตามคำสั่งของผู้บริหารหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในผู้บริหารเป็นสำคัญ

**อะไรคือความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ**

**ผู้บริหาร** คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

**ผู้นำ** คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ

ดังนั้น ผู้บริหารเชิงพุทธต้องมีภาวะผู้นำ คือมีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร

บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ๒ ประการดังกล่าวมาแล้ว คือ อัตตหิตสมบัติ หมายถึงความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และปรหิตปฏิบัติ หมายถึงความมั่นใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน

พระพุทธเจ้าทรงเพียบพร้อมด้วยอัตตหิตสมบัติและปรหิตปฏิบัติ จึงสามารถใช้ภาวะผู้นำบริหารกิจการพระพุทธศาสนาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อัตตหิตสมบัติที่สำคัญในการบริหารของพระพุทธเจ้าก็คือความสามารถในการสื่อสารกับคนทั่วไป ในการสื่อสารเพื่อการบริหารแต่ละครั้งพระพุทธเจ้าทรงใช้หลัก ๔ ส. (ที.ส.๔/๑๔๘/๑๖๑) ซึ่งมีคำอธิบายเชิงประยุกต์เข้ากับการบริหารดังต่อไปนี้

๑. สันทัสสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้งช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย

๒. สมาทปนา (จูงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธาและความรู้สึกว่าจะต้องฝ่าให้ไกลและไปให้ถึง

๓. สมุตเตชนา (แกลัวกล้า) หมายถึงปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย



๔. **สัมปหังสนา (ร่ำเรียง)** หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตรซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน

ความสามารถในการจูงใจคนของพระพุทธเจ้า ตรงกับพระสมัญญาว่า **ตถาคต** หมายถึง คนที่พูดอย่างไรแล้วทำอย่างนั้น (ท.ม.๑๑/๒๑๑/๒๕๕) พระพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำสูงมากเพราะทรงสอนให้รู้ (ยถาวาทิ) ทำให้ดู (ตถากาโร) และอยู่ให้เห็น (ยถาวาทิ ตถากาโร)

ยิ่งไปกว่านั้น การสั่งการแต่ละครั้งของพระพุทธเจ้าเป็นที่ยอมรับได้ง่ายเพราะไม่ทรงใช้วิธีเผด็จการ แต่ทรงใช้วิธีการแบบธรรมาธิปไตย ดังที่พระพุทธเจ้าทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำความดี ซึ่งเรียกว่า **อธิปไตย ๓ ประการ** (อง.ติก.๒๐/๔๗๕/๑๘๖) ดังนี้

๑. **อัตตาธิปไตย** การทำความดีเพราะยึดผลประโยชน์หรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้ง
๒. **โลกาธิปไตย** การทำความดีเพราะต้องการให้ชาวโลกยกย่อง นั่นคือ ยึดทัศนะหรือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง
๓. **ธรรมาธิปไตย** การทำความดีเพื่อความดี ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ นั่นคือยึดธรรมคือหน้าที่เป็นสำคัญ

แม้พระพุทธเจ้าจะประกาศว่า พระองค์เป็นธรรมราชา แต่ก็ไม่ทรงใช้อำนาจเบ็ดเสร็จโดยลำพังพระองค์เองตามแบบราชาธิปไตย



ในสมัยนั้นพระพุทธเจ้าทรงกระจายอำนาจในการบริหารให้กับคณะสงฆ์ ดังกล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจในการบริหารของพระพุทธเจ้า ผู้หมดกิเลสแล้ว ย่อมไม่ใช่เพื่อความยิ่งใหญ่ส่วนพระองค์ การบริหารของพระพุทธเจ้าจึงไม่ใช่อัตตาธิปไตย นอกจากนี้ พระพุทธเจ้าก็ไม่ได้ทรงบริหารกิจการพระศาสนาไปตามค่านินทา และสรรเสริญของชาวโลก การบริหารของพระองค์จึงไม่ใช่โลกาธิปไตย พุทธวิธีบริหารเป็นธรรมาธิปไตย เพราะพระพุทธเจ้าทรงยึดธรรมคือ หลักการสร้างประโยชน์สุขเพื่อส่วนรวมเป็นสำคัญ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสถึงหลักการบริหารของพระองค์ไว้ว่า

“พระตถาคตอรหันต์สัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นผู้ทรงธรรม เป็นธรรมราชา ทรงอาศัยธรรม สักการะธรรม เคารพธรรม ขำเกรงธรรม มีธรรมเป็นธง มีธรรมเป็นตรา เป็นธรรมาธิปไตย ทรงจัดการรักษาป้องกันและคุ้มครองที่เป็นธรรม” (อง.ติก.๒๐/๔๕๓/๑๓๙)

เพราะเหตุที่พระพุทธเจ้าทรงยึดหลักธรรมาธิปไตยนี้เอง จึงไม่มีการตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระพุทธองค์ ก่อนที่พระพุทธเจ้าจะเสด็จดับขันธปรินิพพาน พระอานนท์ทูลถามว่า จะทรงตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระองค์หรือไม่ พระพุทธเจ้าตรัสตอบว่า จะไม่ทรงตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระองค์ ทั้งนี้เพราะทรงประสงค์จะให้คณะสงฆ์ปกครองกันเองโดยยึดพระธรรมวินัยเป็นหลักในการปกครอง ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสว่า “ธรรมและวินัยที่เราแสดงแล้วบัญญัติแล้ว จะเป็นศาสดาของพวกเธอเมื่อเราล่วงลับไป” (ที.มท.๑๐/๑๗๗/๑๔๐)

ภายหลังจากพระพุทธเจ้าปรินิพพานแล้วไม่นาน พระมหากัสสปะได้ปฏิบัติตามพุทธพจน์นี้โดยเรียกประชุมพระอรหันต์ ๕๐๐ รูป เพื่อสังคายนาพระธรรมวินัยให้เป็นหมวดหมู่สำหรับใช้เป็นหลักอ้างอิงในการบริหารกิจการพระศาสนา นับแต่นั้นมาการบริหารกิจการพระศาสนาก็ยึดพระธรรมวินัยในพระไตรปิฎกเป็นหลัก โดยมีคณะสงฆ์เป็นองค์กรบริหารสูงสุดสืบต่อจนทุกวันนี้

## พุทธวิธีในการกำกับดูแล

การกำกับดูแลเป็นการควบคุมสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญแก่การกำกับดูแลคณะสงฆ์เป็นอย่างยิ่ง ดังที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระวินัยไว้ ๑๐ ประการ เช่น เพื่อความผาสุกแห่งคณะสงฆ์ เพื่อข่มบุคคลผู้ไร้ยางอาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา (วินย.๑/๒๐/๓๗)

การบัญญัติพระวินัยเป็นเครื่องช่วยให้พระสงฆ์มีวินัยในตนเองและมีเกณฑ์ในการประเมินตนเอง เมื่อเห็นว่าตนทำผิดพลาดไปจากมาตรฐานความประพฤติที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติไว้ และความผิดพลาดนั้นไม่ร้ายแรงถึงขนาดต้องถูกขับออกจากหมู่คณะ หรือ

ขาดจากความเป็นพระภิกษุ พระสงฆ์แต่ละรูปจะสละสภาพความผิดพลาด  
ต่อเพื่อพระสงฆ์ด้วยกัน พิจารณาเรียกว่า การแสดงอาบัติซึ่ง  
ลงท้ายด้วยคำมั่นสัญญาว่า จะไม่ทำผิดอย่างนั้นอีกต่อไป (น ปุณฺณ  
กริสฺสามิ)

เพื่อเป็นเครื่องเตือนใจให้พระสงฆ์ปฏิบัติตาม  
พระวินัยที่ทรงบัญญัติไว้แล้ว พระพุทธเจ้าทรงกำหนด  
ให้พระภิกษุนำศีลสิกขาบทที่ทรงบัญญัติไว้เหล่านั้น  
มาสวดให้กันและกันฟังทุกกึ่งเดือนในวันพระ ๑๕ คำ  
ประเพณีปฏิบัตินี้เรียกว่าการสวดปาฏิโมกข์ ในตอนจบ  
ของศีลสิกขาบทแต่ละข้อ ผู้สวดก็จะถามที่ประชุมสงฆ์  
ว่า “กัจจัตถ ปริสุทฺธธา ทานํทั้งหลายบริสุทฺธิํในศีล  
สิกขาบทนี้แล้วหรือ” (วิมฺหา. ๑/๓๐๐/๒๒๐)

ยิ่งไปกว่านั้น พระพุทธเจ้ายังได้ทรงบัญญัติให้พระภิกษุทำ  
การปวารณาต่อคณะสงฆ์ในวันออกพรรษา การปวารณาหมายถึง  
การอนุญาตให้ว่ากล่าวตักเตือนซึ่งกันและกันด้วยคำว่า “ท่านผู้เจริญ  
ข้าพเจ้าขอปวารณาต่อสงฆ์ เพราะเห็นกัฏฐิ เพราะได้ยินกัฐิ เพราะ  
สงสัยกัฐิ ขอท่านทั้งหลายจงอาศัยความกรุณาว่ากล่าวข้าพเจ้า เมื่อ  
ข้าพเจ้าเห็นว่าผิดพลาด ก็จักแก้ไขปรับปรุงตัวเอง” (วิมฺหา. ๔/๒๓๖/๓๑๔)

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้แสดงว่า พระพุทธเจ้าทรงกำหนดวิธีการ  
ในการกำกับดูแลเพื่อให้พระสงฆ์มีวินัยในตนเอง มีการประเมินตนเอง  
และมีการกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์กำกับดูแลกันเอง

ในกรณีที่เกิดข้อพิพาทขัดแย้ง ซึ่งเรียกว่าอธิกรณ์ขึ้นในองค์กร  
สงฆ์ อันเนื่องมาจากพระสงฆ์บางรูปไม่ยอมรับการกำกับดูแลนั้น  
พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติวิธีระงับอธิกรณ์ซึ่งเรียกว่า **อธิกรณ์สมถะ** ๗  
ประการ (วิ.มท.๒/๘๗๙/๕๗๑) ตัวอย่างเช่น

**สัมมุขาวินัย** คือ วิธีระงับข้อพิพาทด้วยการที่คณะสงฆ์ประชุม  
พร้อมกันพิจารณาข้อกล่าวหาของฝ่ายโจทก์และคำแก้ต่างของฝ่าย  
จำเลยแล้วตัดสินโดยยึดหลักพระธรรมวินัย

**เบญจยสิกา** คือ วิธีระงับข้อพิพาทโดยให้ที่ประชุมสงฆ์ออก  
เสียงชี้ขาด ฝ่ายที่ได้รับเสียงสนับสนุนข้างมากเป็นฝ่ายชนะ

**ติณวัตถารกะ** คือ วิธีระงับข้อพิพาทด้วยการประนีประนอม  
ยอมความ โดยที่คู่กรณีตกลงเลิกลากันไปไม่ต้องมีการชำระสะสาง  
ให้มากเรื่องเหมือนเอาหนุ้มามากลบทับปัญหาไว้

กระบวนการกำกับดูแลความประพฤติของพระสงฆ์ที่พระพุทธเจ้า  
บัญญัติไว้นั้น เป็นหลักประกันความมั่นคงและความบริสุทธิ์ผุดผ่อง  
ของคณะสงฆ์ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “เปรียบเหมือนมหาสมุทร  
ไม่ร่วมกับซากศพที่ตายแล้ว ซากศพที่ตายแล้วใดมีอยู่ในมหาสมุทร  
มหาสมุทรย่อมนำซากศพที่ตายแล้วนั้นไปสู่ฝั่ง ชัดขึ้นบกโดยพลัน บุคคล  
ใดเป็นผู้ทุศีล มีธรรมลามก มีความประพฤติไม่สะอาด น่ารังเกียจ สงฆ์  
ย่อมไม่ร่วมกับบุคคลนั้น ย่อมประชุมกันยกเธอออกไปเสียโดย  
พลัน ถึงแม้เธอนั่งในท่ามกลางภิกษุสงฆ์ก็จริง ถึงอย่างนั้นเธอชื่อว่า  
ไกลจากสงฆ์และสงฆ์ก็ไกลจากเธอ” (วิ.จุล.๗/๔๕๙/๒๘๙)



## บทสรุป

พุทธวิธีบริหาร ยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหารจึงไม่เป็นทั้งเป็นอัตตาธิปไตยและโลกาธิปไตย

ผู้บริหารที่เป็นอัตตาธิปไตยก็มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้งโดยยึดคิดว่าถูกต้องคือถูกใจข้าพเจ้า ผู้บริหารประเภทนี้มักลงท้ายด้วยการเป็นเผด็จการ

ส่วนผู้บริหารที่เป็นโลกาธิปไตยก็พยายามเอาใจทุกคน เพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งต่อไปได้ เขาพยายามทำให้ถูกใจทุกคน ซึ่งก็เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารประเภทนี้มักหนีปัญหา เมื่อมีปัญหาคัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กรก็พยายามลอยตัวหนีปัญหา

ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นธรรมาธิปไตย เขายึดถือคติว่า ถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจข้าพเจ้าหรือต้องถูกใจทุกคน เขากล้าตัดสินใจลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม โดยไม่พยายามลอยตัวหนีปัญหา เขาถือคติว่า อำนาจหน้าที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบ เขายอมเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่กว่า นั่นคือประโยชน์สุขส่วนรวม ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์สุข



ที่ยิ่งใหญ่เพราะสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์  
สุขเล็กน้อยเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่” (บ.ธ. ๒๕/๘/๙)

ควรกล่าวไว้ในที่นี้ว่า ธรรมาธิปไตยไม่ใช่ระบอบการปกครอง  
แต่เป็นวิธีการปกครองที่ถือธรรมเป็นใหญ่ ธรรมาธิปไตยใช้ได้กับการ  
ปกครองในระบอบต่างๆ นั่นคือการปกครองไม่ว่าจะเป็นระบอบใด  
คือ ราชาธิปไตย คณาธิปไตย หรือประชาธิปไตยก็ตามที ก็เป็น  
ธรรมาธิปไตยได้ ถ้าผู้ปกครองในระบอบนั้นถือธรรมเป็นใหญ่ การ  
ปกครองไม่ว่าจะเป็นระบอบใดก็ถือว่าดีแท้ยังไม่ได้ ถ้าไม่เป็น  
ธรรมาธิปไตย แม้แต่ประชาธิปไตยก็อาจจะกลายเป็นเผด็จการโดย  
เสียงข้างมากถ้าไม่เป็นธรรมาธิปไตย

ในระบอบการปกครองที่เป็นธรรมาธิปไตย ผู้บริหารสูงสุด  
ต้องมีทั้งอัตตหิตสมบัติคือยึดธรรมประจำใจและมีปรหิต ปฏิบัติคือ  
มุ่งบำเพ็ญประโยชน์สุขส่วนรวม เมื่อผู้นำประพฤติธรรม สังคมส่วน  
รวมก็อยู่เป็นสุข ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า

“เมื่อฝูงโคข้ามฟากแม่น้ำ ถ้าโคผู้นำฝูงไปตรง โคเหล่านั้น  
ย่อมไปตรงทั้งหมดในเมื่อโคผู้นำฝูงไปตรง ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน  
ผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นผู้นำ ถ้าผู้นั้นประพฤติธรรม ประชาชนนอกนี้  
ย่อมประพฤติธรรมเหมือนกัน ประชาชนทั้งประเทศย่อมอยู่เป็นสุข  
ถ้าพระราชาทรงดำรงอยู่ในธรรม” (อง.จตุกก.๒๑/๗๐/๙๘)

“ไม้สูงกว่าแม่มักจะแพ้ลมบน

คนสูงเกินคนมักจะไต่กลางคัน”

# ผู้นำในหัวใจคน



# ผู้นำในหัวใจคน

ผู้นำคือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือ  
กระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้  
หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่นเป็น  
ผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่ง  
หัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ

ปัญหาของผู้นำก็คือทำอย่างไรจะให้เป็นที่ยอมรับของผู้ตาม  
เริ่มตั้งแต่หาทางให้ได้รับการเลือกตั้งเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำ เมื่อได้รับ  
เลือกตั้งแล้วก็ยังได้รับความร่วมมือจากสมาชิกช่วยกันทำงานและมี  
ผลงานเป็นที่ประจักษ์จนพร้อมที่จะได้รับเลือกตั้งให้กลับมาดำรง  
ตำแหน่งอีกในสมัยหน้า

ผู้นำจะประสบความสำเร็จตามขั้นตอนดังกล่าวได้ก็ต้องมี  
ธรรมาประจำใจ ธรรมาข้อหนึ่งสำหรับผู้นำก็คือนิวาตะหมายถึง  
ความอ่อนน้อมถ่อมตน คำว่านิวาตะแปลตามตัวอักษรว่าไขลมออก  
บางคนพอได้รับเลือกเป็นผู้นำหรือเป็นกรรมการบอร์ดต่างๆ ชักกร่าง  
หรือวางท่าพองลมด้วยทิฐิमानะว่าข้าเป็นผู้นำแล้วนะ สวมหัวโขน  
แล้วใส่ประจำไม่เคยถอด ไปไหนก็ใส่หัวโขนข่มคนอื่น คนประเภทนี้  
ต้องไขลมออกบ้าง คือหัดถอดหัวโขนออกบ้างแล้วจะสบายขึ้น

ผู้นำมีสองประเภท คือ ๑) ผู้นำที่นั้งอยู่บน  
หัวคน และ ๒) ผู้นำที่นั้งอยู่ในหัวใจคน ผู้นำที่สวม  
หัวโขนข่มคนอื่นตลอดเวลา จัดว่าเป็นผู้นำที่นั้งอยู่  
บนหัวคน ส่วนผู้นำที่หัดถอดหัวโขนออกทำตัวเป็น  
กันเองมีนิวาตะคืออ่อนน้อมถ่อมตนจะเป็นผู้นำที่  
นั้งอยู่ในหัวใจคน

ความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้นำไม่ใช่เป็นการแสดงถึง  
ความอ่อนแอ ผู้นำที่นั้งอยู่ในหัวใจคนจะเป็นคนที่แข็งแรง แต่ไม่  
แข็งกระด้าง อ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอ

ความอ่อนน้อมถ่อมตนจะทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากคน  
ทั่วไป เมื่อได้รับการยอมรับมากเท่าไร เขาก็มีฐานอำนาจเพิ่มเป็น  
เงาตามตัวมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น ผู้นำต้องวางตัวอ่อนน้อมถ่อมตน  
เหมือนกับแม่น้ำ แม่น้ำยิ่งใหญ่เพราะวางตัวต่ำจึงเป็นที่รองรับสายน้ำ



จากลำธารระแหงห้วยคลองหนองบึง ถ้าแม่น้ำอยู่สูงก็จะเล็กนิดเดียว  
แม่น้ำยิ่งใหญ่เพราะวางตัวต่ำ ฉันทใด ผู้นำยิ่งใหญ่เพราะวางตัวอ่อนนุ่ม  
ถ่อมตน ฉันทนั้น

ในการวางตัวอ่อนนุ่มถ่อมตนนั้น บางครั้งผู้นำต้องหัดเอา  
หูไปนาเอาตาไปไร่ ไม่ไฉนก็ต้องทำเหมือนโง่ ไม่ไฉนก็ต้องทำเหมือนไข้  
ดังที่สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (ติสสมหาเถร) นิพนธ์ไว้ว่า

**โง่ไม่เป็นเป็นใหญ่ยากฝากให้คิด**

**ทางชีวิตจะรุ่งโรจน์ใสตถิผล**

**ต้องรู้โง่รู้ฉลาดปราดเปรื่องตน**

**โง่สืบทอดดีกว่าแบ่งเก่งเดียวเดียว**

ผู้นำต้องรู้ว่าเมื่อไรต้องทำเป็นโง่เพื่อระดมความคิดจากคนอื่น  
เมื่อคนอื่นได้แสดงความคิดเห็นแล้ว เขารู้สึกว่าเรื่องนั้นเป็นผล  
จากความคิดของเขาแล้วเขาจะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ถ้าเขารู้สึกว่าเป็น  
ไอเดียเดียวของผู้นำ เขาก็จะปล่อยให้ผู้นำทำไปคนเดียว

ผู้นำที่โดดเด่นบุกเดี่ยวไปคนเดียวอาจจะถูกโค่นลงได้ง่ายดาย  
เมื่อเผชิญศัตรูคู่แค้นหลายฝ่ายมารุมล้อมเปิดศึกรอบด้าน ดังภาษิต  
ที่ว่า “ไม้สูงกว่าแม่มักจะแพ้ลมบน คนสูงเกินคนมักจะโค่นกลางคัน”  
การมีบริวารมากจะช่วยต้านทานศัตรูได้ดี ผ่อนหนักเป็นเบาเหมือน  
หมูไม้ที่ยืนเกาะกลุ่มกันไว้สามารถต้านแรงลมพายุได้

ผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจคนจะมีศัตรูน้อย ถ้าจะมีบ้างก็เป็นพวก  
อิจฉาริษยาที่คอยคิดเลื้อยขาเก้าอี้ ซึ่งก็เป็นโลกธรรมคือธรรมดาของ  
โลก ผู้นำต้องพยายามกำจัดศัตรูอย่าให้เหลือไว้กว่นใจ ปราชญ์ท่าน  
สอนว่าเศษ ๓ ชนิดต้องไม่เก็บเอาไว้เพราะจะลูกกลามเป็นปัญหาใหญ่  
โตในภายหลังได้ นั่นคือ ๑) เศษหนี้ ๒) เศษไฟ และ ๓) เศษศัตรู

ผู้นำต้องไม่เก็บศัตรูเอาไว้และผูกมิตรใหม่ตลอดเวลา เพราะ  
ภิกษุจินสอนว่า “มีมิตรห้าวร่ายคน ยังนับว่าน้อยเกินไป มีศัตรูหนึ่งคน  
ยังนับว่ามากเกินไป” เมื่อเก็บศัตรูเอาไว้ไม่ได้ ผู้นำที่นั่งอยู่บนหัวคน  
นิยมกำจัดศัตรูด้วยความรุนแรง แต่เขาลืมไปว่า “เวรย่อมไม่ระงับ  
ด้วยการจองเวร” เมื่อทำลายศัตรูด้วยวิธีรุนแรงไปหนึ่งคนก็ทำให้ได้  
ศัตรูใหม่อีก ๑๐ คน พรรคพวกของศัตรูนั้นแหละที่จะรวมหัวกันมา  
แก้แค้น ประธานาธิบดีอับราฮัม ลินคอล์นมีวิธีกำจัดศัตรูที่ดีกว่านั้น  
ดังมีเรื่องเล่าว่า

ครั้งหนึ่งในช่วงที่กำลังเกิดสงครามระหว่างฝ่ายเหนือกับฝ่ายใต้  
ในสหรัฐอเมริกา ประธานาธิบดีลินคอล์นได้รับเชิญขึ้นกล่าวปราศรัย  
ในงานเลี้ยง ตอนหนึ่งลินคอล์นกล่าวถึงทหารฝ่ายใต้ว่าเป็นเพียงคน  
อเมริกันที่หลงผิดจึงไม่ใช่ศัตรูที่ต้องเข่นฆ่าให้สิ้นซาก

คุณยายคนหนึ่งมีเลือดรักชาติรุนแรงลุกขึ้นประห้วงประธานาธิบดี  
ว่าไม่ควรใช้คำแบบปรานีพวกศัตรูที่ถูกนั้นประธานาธิบดีต้องคิดกำจัด  
ศัตรูให้สิ้นซาก

ประธานาธิบดีลินคอล์นตอบว่า “คุณนาย การที่ผมพูดถึงศัตรูในทางดีนั้นเป็นความพยายามทำศัตรูให้เป็นมิตร การทำศัตรูให้เป็นมิตรนั้นมิใช่เป็นวิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุดละหรือ”

ผู้นำที่ดีต้องพยายามเปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร

แต่ผู้นำบางคนถนัดแต่เรื่องเปลี่ยนมิตรให้เป็นศัตรู

ผู้นำที่ดีต้องสามารถนั่งอยู่ในหัวใจของมิตรและพิชิต

หัวใจของศัตรู



**คุณธรรม  
สำหรับนักบริหาร**



# คุณธรรมสำหรับนักบริหาร

## บทนำ

พระพุทธเจ้าตรัสว่า โรคมี ๒ อย่าง คือ โรคทางกาย (กายิกโรค) และโรคทางจิตวิญญาณ (เจตสิกโรค)<sup>๑</sup> พระองค์ทรงประกาศคำสอน เพื่อรักษาโรคทางจิตวิญญาณและได้รับการยกย่องจากพระสาวก ว่าเป็นนายแพทย์ผู้เยียวยารักษาโรคของชาวโลกทั้งปวง (สัพพโลกติกิจจโก) ยาที่พระองค์ทรงใช้รักษาโรคก็คือ ธรรมโอสถ

---

<sup>๑</sup> อัง. จตุกก. ๒๑/๑๕๗/๒๐๓



ในครั้งพุทธกาล ใครป่วยเป็นโรคทางจิตวิญญาณใด พระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมสำหรับรักษาโรคนั้น การฟังธรรมได้ผลชะงัดนัก แต่ในสมัยปัจจุบันที่พระพุทธเจ้าดับขันธปรินิพพานไปนานแล้ว หลือไว้แต่ธรรมโอสธจำนวน ๘๔,๐๐๐ พระธรรมชั้นธในพระไตรปิฎก ใครจะนำธรรมโอสธไปใช้ คงต้องเลือกขนานที่เหมาะสมกับโรคทางจิตวิญญาณที่รุมเร้าตน เช่นเดียวกับคนที่เป็นโรคทางกาย ก็ต้องเลือกใช้ยาที่เหมาะสมกับโรคของตน “เพราะกลางเนื้อชอบกลางยา”

การรู้จักเลือกธรรมโอสธที่เหมาะสมไปใช้ในชีวิต เรียกว่า สัมมานุสสัมมปฏิบัติ แปลว่าปฏิบัติธรรมน้อยให้ค่อยตามธรรมใหญ่ หมายความว่า ปฏิบัติข้อธรรมที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของเรา เช่น ถ้าเป้าหมายของเราคือเป็นเศรษฐี เราต้องปฏิบัติธรรมที่เรียกว่า “หัวใจเศรษฐี” หรือทิฏฐธัมมิกัตถประโยชน์ ๔ ประการ ถ้าเราต้องการความสำเร็จในชีวิต เราต้องปฏิบัติธรรมคืออิทธิบาท ๔ ประการ

การเลือกข้อธรรมมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เราต้องการเช่นนี้ จัดเป็นการประยุกต์ธรรมมาใช้ประโยชน์ในชีวิตจริงคำถามที่ตามมาก็คือ เมื่อเราตั้งเป้าหมายว่าจะเป็นนักบริหารที่เก่งและดี เราควรปฏิบัติข้อธรรมอะไรบ้าง

## หน้าที่ของนักบริหาร

เพื่อตอบคำถามนี้ เราต้องทราบก่อนว่า นักบริหารทำหน้าที่อะไร จากนั้นเราจึงจะสามารถ กำหนดข้อธรรมที่ช่วยให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ของนักบริหารปรากฏอยู่ในคำจำกัดความที่ว่า “กา-  
บริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น  
นักบริหารมีหน้าที่วางแผน จัดองค์การ อำนวยการและควบคุม-  
ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทาง  
เดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

กล่าวโดยสรุป หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ ตาม  
อักษรภาษาอังกฤษทั้งห้า คือ P-O-S-D-C ดังนี้

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบาย  
และมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้  
รายละเอียดที่เรียกว่าโครงการประกอบด้วย

๒) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่ง  
สายบังคับบัญชาในองค์การ ว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่ง  
มีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร เป็นต้น

๓) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึง การสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้ ตามหลักแห่งการใช้คนให้เหมาะกับงาน

๔) การอำนวยการ (Directing) คือ กำกับสั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

๕) การควบคุม (Controlling) คือ การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด และสำคัญคือการป้องกันไม่ให้อะไรผิดพลาดต่อหน้าที่ ละทิ้งหน้าที่ หรือทุจริตต่อหน้าที่

แม้ว่าหน้าที่ของนักบริหารทั้ง ๕ ประการ จะถูกกำหนดโดยวิชาการบริหารสมัยใหม่ก็ตาม แต่เมื่อว่ากันทางปฏิบัติแล้วคนไทยเราก็คือบริหารบ้านเมืองแบบนี้นานแล้ว หน้าที่ของนักบริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติขององค์การในสมัยโบราณ ดังเช่นความตอนหนึ่งของเรื่องสังข์ทอง

เมื่อรจนาเลือกคู่ได้เจ้าเงาะ ท้าวสามลต้องการให้รจนาและเจ้าเงาะไปอยู่กระท่อมปลายนา จึงเรียกขุนหมื่นมาสั่งความว่า ต้องสร้างกระท่อมปลายนาให้เสร็จภายใน ๗ วัน ขุนหมื่นนั้นเป็นนักบริหารที่ดี เขาวางแผนว่าจะสร้างกระท่อมอย่างไร และโดยวิธีใด จากนั้นก็จัดองค์การและบรรจุบุคลากรไว้ในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อช่วยกันสร้างกระท่อมปลายนาให้เสร็จตามเป้าหมาย เมื่อถึงตอนอำนวยการขุนหมื่นกล่าวว่า

“นายมีไค่นไผ่                      นายใจชุดหลุม  
 นายชั้นนายชุ่ม                    คุ่มกันไปเกี่ยวแฝก  
 เสร็จแล้วเกลาเสา                เอาไว้ย้ายแยก  
 เลิกงานข้าจะแจก               ของแปลกแปลกให้กิน”

ในฐานะนักบริหาร ขุนหมื่นทำหน้าที่ทุกอย่างตั้งแต่วางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากร และอำนวยความสะดวก ในตอนสั่งการยัง อัดฉีดพนักงานด้วย ถ้าทุกคนทำงานเสร็จเขาจะแจกของแปลกให้รับประทาน

## ปัญหาเรื่องการทุจริต

การบริหารสมัยโบราณมีกระบวนการครบทุกประการก็จริง แต่ก็มีหลักฐานว่ายังย่อหย่อนในเรื่องการควบคุม เมื่อควบคุมไม่ดีจึงมีการรั่วไหลหรือการทุจริตฉ้อราษฎร์บังหลวง ถึงขนาดโคลงโลกนิติได้บันทึกเอาไว้ว่า

สวนสัตว์แห่งหนึ่งได้เสือโคร่งใหม่มาหนึ่งตัว ทางผู้บริหารระดับสูงของสวนสัตว์ตั้งงบประมาณอาหารเสือตัวนั้นเป็นเงินหนึ่งบาทต่อวันตามค่าเงินในสมัยนั้น เมื่อคนเลี้ยงเสือได้เบิกเงิน ๑ บาท ไปซื้อเนื้อมาเลี้ยงเสือ แต่ละวันเขาได้ยกยอกเงินค่าอาหารเสือไป ๑ สลึง

เสือได้กินเนื้อราคา ๗๕ สตางค์ต่อวัน เสือไม่อ้วน ผู้คนมาชม  
สวนสัตว์เห็นเสือไม่อ้วน จึงร้องเรียนไปที่ผู้อำนวยการ จึงส่งผู้ตรวจ  
การไปตรวจ ผู้ตรวจการคนนั้นไปตรวจแล้วรู้ความจริงว่า มีการยักยอก  
เงินไป ๑ สลึง เขาจึงขอเงินค่าปิดปากอีก ๑ สลึง สถานการณ์ยิ่ง  
เลวร้าย เพราะคน ๒ คนยักยอกไป ๒ สลึง เหลือค่าอาหารวันละ ๒  
สลึงเท่านั้น เสือจึงผอมลงไปอีก

ต่อมามีผู้รายงานว่าเสือผอมลง ๆ ผู้อำนวยการจึงส่งผู้ตรวจ  
การระดับสูงไป ผู้ตรวจการคนนี้ไปตรวจได้ ๓ วัน รู้ความจริงเรื่อง  
ทุจริต จึงขอแบ่งเงินค่าปิดปากอีก ๑ สลึง คน ๓ คนยักยอกไป ๓ สลึง  
เสือเหลือค่าอาหารหนึ่งสลึง จึงผอมเหลือแต่หนังหุ้มกระดูก นอน  
หายใจระรวย มีคนรายงานไปที่ผู้อำนวยการสวนสัตว์ว่า ทำไมยัง  
ตรวจสถานการณ์ของเสือยังไม่หาย ผู้ผู้อำนวยการจึงส่งผู้ตรวจการ  
ระดับสูงสุดไปตรวจเหตุการณ์ ผู้ตรวจการคนนี้ไปได้ ๓ วัน เสือตาย  
เพราะเขาไปขอแบ่งสลึงสุดท้ายเป็นค่าปิดปาก ดังโคลงโลกนิติ (๒๔๘)  
ที่ว่า

เบิกทรัพย์วันละบาท	ซื้อ มังสา
นายหนึ่งเลี้ยงพยัคฆา	ไปอ้วน
สองสามสินายมา	กำกับ กันแอ
บังทรัพย์สี่ส่วนถ้วน	บาทสิ้น เสือตาย



โคลงโลกนิติบทนี้แสดงว่า ปัญหาเรื่องการทุจริตคอร์รัปชัน เป็นเรื่องเก่ามีมานานแล้วในสังคมไทย นักบริหารต้องปฏิบัติธรรมในข้อใดจึงจะแก้ปัญหานี้ได้

ยิ่งไปกว่านั้นการทำงานร่วมกันของคนหมู่มาก ก็มักมีขวานขัดแย้งในองค์การ คนเก่งทั้งหลายตั้งหน้าขัดขากันเอง นักบริหารต้องสามารถจูงใจคนเก่งให้ปรองดองกัน และพร้อมใจกันทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย เข้าทำนองที่ว่า “ผลัดกันดี ดีทุกคนซึ่งกันดี ไม่ดีสักคน” คนไทยจะทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้น ถ้ามีนักบริหารที่วิเศษกำกับดูแล

## คุณลักษณะของนักบริหาร

นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน พุติยาปณิณสูตร<sup>๒</sup> ดังนี้

๑) **จักขุมา** หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไป

<sup>๒</sup> อัง. ปณจก. ๒๒/๕๓, ๕๖

ขายก็โชนจึงได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือความชำนาญในการใช้ความคิด

๒) วิรุโธ หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

คุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหาร ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ และข้อที่ ๓ สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีความสำคัญน้อย เพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้

สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้งสามข้อมีความสำคัญพอ ๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันเขาต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวสำหรับขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อขึ้นสูงก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชานิินหาว่า “โง่แล้วยังขยัน” เหมือนกับภาษิตอังกฤษที่ว่า “สัญญาดีลียิ่งปีนสูงขึ้นไปเท่าไร คนก็รู้ว่าเป็นลิงมากขึ้นเท่านั้น”

สำหรับนักบริหารระดับต้นที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น คุณลักษณะข้อที่ ๒ และที่ ๓ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน และมีมนุษยสัมพันธ์สำคัญมาก แต่กระนั้นเขาก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อที่ ๑ คือ ปัญญาเอาไว้เพื่อเตรียมเลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป

ขงจื้อเตือนว่า “อย่าหวังว่าใครไม่รู้ว่าคุณเก่ง หรือมีความสามารถ จงหวังแต่ว่า สักวันหนึ่งเมื่อคนเขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งท่าน ท่านมีความเก่งและความสามารถสมกับที่เขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งหรือเปล่า”

## วิธีการบริหาร

นอกจากนักบริหารที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะ ทั้งสามประการดังกล่าวมาแล้ว สไตล์หรือวิธีการ บริหารก็เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวในการบริหาร นักบริหารที่มีคุณลักษณะ ทั้งสามประการ อาจใช้วิธีบริหารงานที่ตนเคยชิน วิธีการ บริหารต่าง ๆ พอสรุปได้เป็น ๓ ประการ ตามนัยแห่ง อริยสัจธรรม<sup>๓</sup> ดังนี้

### ๑) อัตตาธิปไตย หมายถึง การถือตนเองเป็นใหญ่

นักบริหารที่เป็นอัตตาธิปไตย ถือตนเองเป็นศูนย์กลางของ การตัดสินใจ เขาเชื่อมั่นตนเองสูงมาก คิดว่าตัวเองฉลาดกว่าใคร จึงไม่รับฟังความคิดเห็นของใคร เขาไม่อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ เขานิยมใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ เมื่อบริหารงานนาน ๆ ไปจะ ไม่มีคนกล้าคัดค้านหรือทัดทาน ลงท้ายนักบริหารประเภทนี้มักเป็น เผลต็จการ

<sup>๓</sup> กป.ปา. ๑๑/๒๒๘/๒๓๑ : ๒๐/๘๔๕/๑๘๗

วิธีการบริหารแบบนี้ทำให้ได้งานแต่เสียคน นั่นคืองานเสร็จเร็วทันใจนักบริหารแต่ไม่ถูกใจคนร่วมงาน เขาผูกใจคนไม่ได้ เขาได้ความสำเร็จของงานแต่เสียเรื่องการครองใจคน

## ๒) โลกาธิปไตย หมายถึง การถือคนอื่นเป็นใหญ่

นักบริหารประเภทนี้มีวิธีทำงานที่ตรงกันข้ามกับประเภทแรก นั่นคือ นักบริหารโลกาธิปไตยไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง เขาขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่สามารถตัดสินใจอะไร ถ้านั่งเป็นประธานอยู่ในที่ประชุมเขาจะฟังทุกฝ่ายก็จริง แต่เมื่อฝ่ายต่าง ๆ พูดขัดแย้งกัน เขาจะไม่ตัดสินใจชี้ขาด แต่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายทุ่มเถียงทะเลาะกันเอง ใครเสนอความคิดอะไรมาเขาเห็นคล้อยตามด้วย จนไม่ยอมตัดสินใจเด็ดขาดลงไปว่าฝ่ายไหนถูกหรือผิด ในที่สุดลูกน้องต้องวิ่งเต้นเข้าหานักบริหารประเภทนี้อยู่เรื่อยไป ผลลงเอยด้วยลูกน้องตีกันเอง เพราะนักบริหารไม่ยอมวินิจฉัยชี้ขาดว่าจะทำตามข้อเสนอของใคร

นักบริหารประเภทนี้ได้คนแต่เสียงาน นั่นคือทุกคนชอบเขา เพราะเขาเป็นคนอ่อนไม่เคยตำหนิใคร ลูกน้องจะทำงานหรือทิ้งงานก็ได้ เขาไม่กล้าลงโทษ เขาสุภาพกับทุกคน แต่องค์การวุ่นวายไร้ระเบียบและไม่มีผลงาน



๓) **ธรรมาธิปไตย** หมายถึง การถือธรรม หรือ หลักการเป็นสำคัญ

นักบริหารประเภทนี้ ยึดเอาความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้งเพื่อทำงานให้สำเร็จเขายินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกฝ่าย ซึ่งรวมทั้งคนที่ไม่ชอบเขาเป็นส่วนตัว เขาแยกเรื่องงานออกจากความขัดแย้งส่วนตัว เขายอมโง่เพื่อศึกษาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ

ดังที่สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (ติสฺสสมฺมาเถร) นิพนธ์ไว้ว่า

โง่ไม่เป็น	เป็นใหญ่ยาก	ฝากให้คิด
ทางชีวิต	จะรุ่งโรจน์	ใสตถิผล
ต้องรู้โง่	รู้ฉลาด	ปราดเปรื่องตน
โง่สืบทน	ดีกว่าแบ่ง	เก่งเดี่ยวเดียว

นักบริหารประเภทนี้เดินทางสายกลาง คือใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ใครทำดีต้องให้รางวัล ใครทำชั่วต้องลงโทษ ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า

นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหิ  
กำราบคนที่ควรกำราบ  
ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหิ  
ยกย่องคนที่ควรยกย่อง<sup>๔</sup>

การบริหารเช่นนี้ทำให้ได้ทั้งคนและงาน นั่นคือ งานสำเร็จ เพราะคนทุกคนมีโอกาสแสดงความสามารถ นักบริหารจะเปิดโอกาสให้คนที่ตนไม่ชอบได้ทำงานด้วย ถ้าเขาคนนั้นมีฝีมือ ดังกรณีขอพระเดชพระคุณ พระธรรมมหาวีรานุวัตร\* เจ้าอาวาสวัดไร่ขิงรูปปัจจุบัน ใช้ทุกฝ่ายทำงานให้ท่าน ซึ่งรวมถึงกลุ่มคนที่วิพากษ์วิจารณ์ท่าน ท่านกล่าวว่า “ใครจะด่าว่าเราบ้างก็ไม่เป็นไร ข้อสำคัญขอให้เขาทำงานให้เราก็ก็นั่น”

## ธรรมะเพื่อการบริหาร

วิธีบริหารงานที่ดี คือ ธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยยึดธรรมเป็นหลักในการบริหาร เรามีธรรมที่เรียกว่าพละ ๔ ประการ\* อยู่ในใจ คือ

- ๑) ปัญญาพละ      กำลังความรู้หรือความฉลาด
- ๒) วิริยพละ      กำลังแห่งความเพียร

\* ปัจจุบันดำรงสมณศักดิ์ที่ พระอุบาลีคุณูปมาจารย์

- ๓) **อนวัชพละ** กำลังการงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต  
๔) **สังคพละ** กำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์

พละหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ ช่วยทำให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากรอำนวยการ และควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมนุษยสัมพันธ์ ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง ๔ ข้อนี้นี้เพิ่มมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ตรงกันข้ามถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง ๔ ประการ แม้เพียงบางข้อ เขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้

นักบริหารต้องเป็นคนฉลาดรอบรู้และขยันขันแข็ง เรื่องนี้เข้าใจได้ง่ายว่าเพราะเหตุใด คนโง่และเกียจคร้านเป็นนักบริหารเมื่อใดก็พาให้องค์กรล่มจมเมื่อนั้น

คนบางคนมีทั้งความฉลาดและความขยัน แต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหาร เมื่อสอบถามแล้วก็ได้รับคำอธิบายจากผู้ใหญ่ว่า “คนคนนี้อะไร ๆ ก็ดีหรอก เสียอยู่อย่างเดียวคือเลว เขาเป็นคนฉลาดและขยัน แต่ฉลาดโกงและขยันโกง”

ดังนั้นนักบริหารที่ดีต้องมีความฉลาด ความขยัน และความ

คนบางคนมีคุณธรรมทั้งสามประการ คือเป็นคนฉลาดขยัน และสุจริต แต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหารเมื่อสอบถามแล้วก็ได้รับคำอธิบายว่า “คนคนนี้เป็นคนดีจริง แต่คงเป็นคนดีที่โลกไม่ต้องการ เพราะเขาถือตัวว่าฉลาดกว่าคนอื่น จึงได้เที่ยววิพากษ์วิจารณ์ชาวบ้าน ขยันก่อศัตรูทั่วไป เขาเป็นคนที่พูดไม่เข้าหูคน และค่อนข้างจะแล้งน้ำใจ” นี่แสดงว่า คนคนนี้ขาดมนุษยสัมพันธ์ จึงทำงานร่วมกับคนอื่นไม่ได้

เหตุนี้้นักบริหารที่เก่งและดี ต้องมีผลหรือกำลังภายใน ๔ ประการ คือ ความฉลาด ความขยัน ความสุจริต และมนุษยสัมพันธ์

นักบริหารต้องหมั่นพิจารณาตรวจสอบตนเองว่า มีผลครบทั้ง ๔ ข้อหรือไม่ หากพบว่าตนขาดผลข้อใด ต้องพัฒนาข้อนั้น แม้ผลทั้ง ๔ ข้อจะมีความสำคัญเท่าเทียมกัน แต่ผลข้อที่ ๔ คือ สังคหผล จะสำคัญมาก เนื่องจากนักบริหารทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้น นักบริหารจะเสียเรื่องมนุษยสัมพันธ์ไม่ได้ไปเลยนมหาราชกล่าววว่า...

การจะเป็นใหญ่ ท่านต้องมี ๒ สิ่ง คือ

๑) มีศัตรูที่กล้าแข็งที่สุด และ

๒) มีมิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุด

เพื่อจะขึ้นสูงท่านจะต้องผ่านด่านอันตรายให้ได้ นั่นคือต้องเอาชนะอุปสรรคหรือศัตรูที่กล้าแข็งเสียก่อน ท่านจึงจะเป็นผู้ยิ่งใหญ่ แต่ท่านจะเอาชนะอุปสรรคหรือศัตรูไม่ได้ ถ้าท่านไม่มีกัลยาณมิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุดไว้คอยช่วยเหลือท่าน ท่านจะมีมิตรเช่นนั้นได้ก็ด้วย “สังคหผละ”

ต่อไปนี่เราจะพิจารณาความหมายของผละแต่ละข้อ และวิธีพัฒนาผละสำหรับนักบริหาร

## ๑. ปัญญาผละ : กำลังแห่งความรู้

ปัญญาผละ หมายถึง กำลังแห่งความรู้ ความรู้มีหลายระดับ บางคนเห็นคำว่า “ปัญญาผละ” ก็สะกดและอ่านได้ แต่ไม่รู้ความหมายของคำ ในกรณีนี้ความรู้แค่อ่านออกจัดเป็นความรู้ระดับ “สัญญา” คือ ความจำได้หมายรู้ เมื่อตาเห็นภาพ การรับรู้ภาพจัดเป็นรูปสัญญา เมื่อหูได้ยินเสียง การรับรู้เสียงจัดเป็นสัททสัญญา ฯลฯ สัญญา (perception) จึงเป็นการรับรู้เฉพาะส่วน คือ เห็นแค่ไหน รับรู้แค่นั้น ได้ยินแค่ไหน เข้าใจแค่นั้น ฯลฯ แต่ปัญญารู้มากกว่านั้น เพราะปัญญาเป็นความรู้รอบรู้ เช่น บางคนพอเห็นคำว่า “ปัญญาผละ” ก็อธิบายได้ว่าหมายความว่าอย่างไร และจะพัฒนาขึ้นได้ด้วยวิธีไหน ความรู้ของเขาจัดเป็นปัญญา คือ รู้มากกว่าที่เห็น เข้าใจมากกว่าที่ได้ยิน เช่น เด็กของเราไม่สบายเราจับตัวเด็ก ก็รู้ตัวว่าเด็กตัวร้อนจึงพาไปหาหมอ พอหมอจับตัวเด็กตรวจดูอาการเท่านั้น หมอรู้ว่าเด็กป่วย



เป็นโรคอะไร และสังฆารักษาโรคได้ ความรู้ของเราว่าเด็กตัวร้อน เป็นความรู้ระดับปัญญา ส่วนความรู้ของหมอเป็นความรู้ระดับปัญญา

นักบริหารต้องมีปัญญา คือ ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปนักบริหารต้องทำหน้าที่บริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ดังนั้นเขาต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับตนเอง คนอื่น และงานในความรับผิดชอบนั้นคือนักบริหารต้องมีความรู้ ๓ เรื่อง ได้แก่ รู้ตน รู้คน และรู้งาน

### ก. รู้ตน

หมายความว่า นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อย ของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถ ของตน ตามปกตินักบริหารมักมองเป็นความผิดพลาดของลูกน้อง ได้ง่าย แต่มองข้ามความผิดพลาดของตน

ดังพุทธพจน์ว่า “ความผิดพลาดของคนอื่นเห็นได้ง่าย แต่ ความผิดพลาดของตนเองเห็นได้ยาก”

เมื่อนักบริหารทำงานผิดพลาด ลูกน้องไม่กล้าบอกหรือแนะนำ ดังนั้นนักบริหารต้องหัดมองตนและดัดเตือนตนเอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า “อุตตนา โจทยตตนํ จงเตือนตนด้วยตนเอง” เช่น ถ้านักบริหาร สั่งการหลายครั้ง แต่ลูกน้องไม่เข้าใจ นักบริหารก็อย่าด่วนตำหนิ ลูกน้องว่าโง่เง่า บางทีตัวเราเองอาจสั่งการไม่ชัดเจนก็เป็นได้ ดัง

ภาจิตอุทานธรรมที่ว่า

“ถ้าพูดไป	เขาไม่รู้	อย่าขู่เขา
ว่าโง่เง่า	งมเงอะ	เขอะนักหนา
ตัวของเรา	ทำไม	ไม่โกรธา
ว่าพูดจา	ให้เขา	ไม่เข้าใจ”

การที่นักบริหารมักมองไม่เห็นความผิดพลาดของตนเองเป็นเรื่องธรรมดา เพราะวันหนึ่ง ๆ ดวงตาของเรามีไว้สำหรับมองด้านนอก มันไม่ได้มองตัวเราเอง เวลาคนอื่นทำผิดพลาดเราจึงเห็นทันที แต่เวลาเราทำผิดพลาดเองกลับมองไม่เห็น ดังนั้นเพื่อสำรวจตนเอง นักบริหารต้องหัดมองด้านใน คือ เจริญวิปัสสนาซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า Insight คือมองด้านในนั้นเอง วิปัสสนากรรมฐานเน้นเรื่องการเจริญสติ พิจารณากาย เวทนา จิต และธรรม หรือความดีและความชั่วในใจของเรา

โลกภายนอก	กว้างไกล	ใครใครรู้
โลกภายใน	ลึกซึ้งอยู่	รู้บ้างไหม
จะมองโลก	ภายนอก	มองออกไป
จะมองโลก	ภายใน	ให้มองตน

## ข. รู้คน

หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใด เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้น นักบริหารต้องรู้จักจริตของคนร่วมงาน เพื่อใช้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขา

**จริต** ได้แก่คนที่ประพฤติบางอย่างเคยชินจนเป็นนิสัย จริตจึงหมายถึงประเพณีนิสัยของคนมี ๖ แบบด้วยกัน คือ<sup>๖</sup>

๑) **ราคจริต** คือ พวกรักสวยรักงาม มักทำอะไรประณีตเรียบร้อยและใจเย็น คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดประณีต

๒) **โทสจริต** คือ พวกใจร้อน ชอบความเร็ว และมักหงุดหงิดง่ายถ้าถูกขัดใจ คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็ว

๓) **โมหจริต** คือ พวกเขลาซึ่ม ขาดความกระตือรือร้นทำงาน อืดอาด เฉื่อยชา ชอบหลับในที่ทำงานเป็นประจำ

๔) **สัทธาจริต** คือ พวกเชื่อง่าย เวลาเล่าเรื่องแปลกแต่จริง-เชื่อหรือไม่พวกนี้จะเชื่อก่อนใคร คนพวกนี้ถ้าชอบใครจะทำงานให้เต็มที่

<sup>๖</sup> พ.ม. ๒๔/๗๒๗/๔๓๕

๕) **พุทธจริต** คือ พวกใฝ่รู้ เป็นคนช่างสงสัย รักการศึกษาหาความรู้ มักต้องการรายละเอียดมากกว่าคนอื่น คนพวกนี้ถนัดทำงานด้านวิชาการ

๖) **วิตกจริต** คือ พวกช่างกังวล เป็นคนไม่กล้าตัดสินใจมักปล่อยเรื่องค้างไว้เป็นเวลานาน โดยไม่ยอมลงนาม หรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าเราต้องการคนใส่เบรคให้การตัดสินใจของเราบ้าง ลองปรึกษาคนพวกนี้

คนจริตใดเราก็พอทำงานร่วมกันกับพวกเขาได้ พวกที่นักบริหารต้องระวังให้มากคือ วิกลจริตที่แฝงเข้ามาในองค์กร

## ค. รู้งาน

หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผนบรรจุบุคลากร อำนวยการและติดตามประเมินผล ความรู้เรื่องงานมี ๒ ลักษณะ คือ รู้ท่าและรู้ทัน

“**รู้ท่า**” คือความรู้รอบด้านเกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร และมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ อย่างไร และยังหมายถึงความรู้เท่าถึงการณในเมื่อเห็นเหตุแล้วคาดว่าผลอะไรจะตามมา แล้วเตรียมการป้องกันไว้ เหมือนคนขับรถลงจากภูเขาที่เขาชินกับเส้นทางว่าที่ใดมีเหวหรือเป็นทางโค้งอันตราย แล้วขับอย่างระมัดระวังเมื่อถึงที่นั้น ความรู้เท่าจึงช่วยให้มีการป้องกันไว้ก่อน

“รู้ทัน” หมายถึงความรู้เท่าทันสถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ดังกรณีของคนที่ขับรถลงจากรถเขาแล้วรถเบรคแตก เมื่อเจอกับสภาพปัญหาเช่นนั้น เขาตัดสินใจขับลงมาแล้วจะทำอย่างไร นั่นเป็นความรู้ทันเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

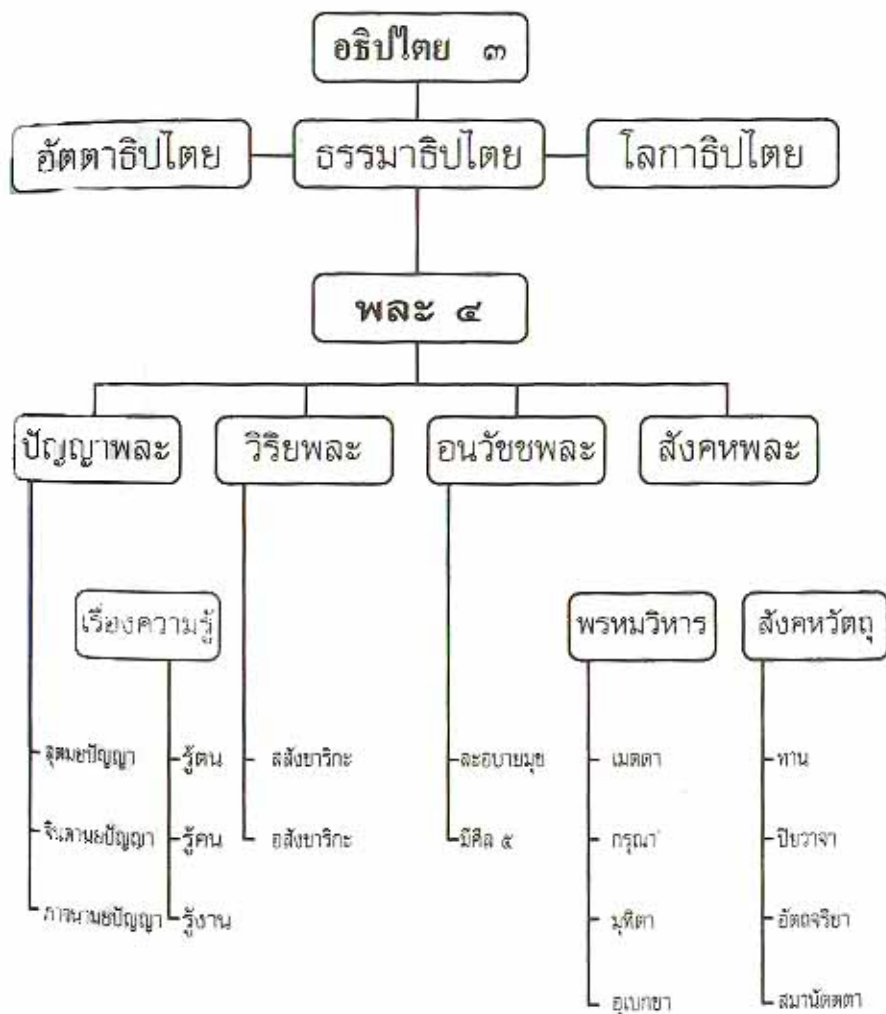
ความรู้เกี่ยวกับงานจึงได้แก่ ความรู้เท่าและความรู้ทัน

รู้เท่าเอาไว้ป้องกัน รู้ทันเอาไว้แก้ไข



# กรอบความคิด

## คุณธรรมสำหรับนักบริหาร



## นักบริหารต้องพัฒนาปัญญา

ปัญญา คือ ความรู้ตน รู้คน และรู้งาน เป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร นักบริหารต้องพัฒนาปัญญาอยู่เสมอ ด้วยวิธีพัฒนาปัญญา ๓ ประการ<sup>๗</sup> ดังนี้

### ๑) สุตมยปัญญา

หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากสุตะ คือการรับข้อมูลจากแหล่งต่างๆ คนที่มีปัญญาประเภทนี้ต้องเป็นคนอ่านมากและฟังมาก ใครที่จดจำเรื่องราวที่อ่านและฟังแล้วได้มากมาย เรียกว่าพหูสูต

นักบริหารต้องพัฒนาปัญญานี้ขึ้นสู่ระดับสูงเสมอ นั่นคือเกาะติดสถานการณ์ ด้วยการขยันอ่านหนังสือ ใช้ข้อมูลจากงานวิจัย และฟังคำแนะนำของวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ ก่อนสั่งการแต่ละครั้งนักบริหารต้องมีข้อมูลพร้อมเพื่อประกอบการตัดสินใจ

นักบริหารควรมีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่เสนอแนะจากทุกฝ่าย เขาไม่ควรปิดใจตัวเองไม่รับข้อมูลใหม่ เพราะหลงผิดคิดว่าตัวเองรู้ดีอยู่แล้ว เขาควรยึดแนวปฏิบัติของโสกราตีสผู้กล่าวว่า “หนึ่งเดียวที่ข้าพเจ้ารู้ คือรู้ว่าข้าพเจ้าไม่รู้อะไร” เมื่อรู้ตัวว่าขาดความรู้ในเรื่องใด โสกราตีสก็ศึกษาหาความรู้ในเรื่องนั้น

<sup>๗</sup> ที.ปา. ๑๑/๒๒๘/๒๓๑

พระพุทธเจ้าเสนอคำสอนในทำนองเดียวกันเมื่อพระองค์ตรัสว่า “คนโง่ (พาล) ที่รู้ตัวเองว่าเป็นคนโง่ยังพอเป็นคนฉลาด (บัณฑิต) ได้บ้าง แต่คนโง่ที่สำคัญผิดคิดว่าตัวเป็นคนฉลาด จัดเป็นคนโง่แท้ๆ”

ดังนั้น นักบริหารต้องรู้จักแก่งัดทำโง่เพื่อศึกษาหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ดังภาษิตที่ว่า

“หัดนั่งเป็นบ้าง หัดโง่เป็นบ้าง หัดแพ้เป็นบ้าง นั้นแหละ ท่านกำลังชนะ และกำลังฉลาดขึ้น”

เวลาศึกษาความรู้เรื่องใหม่ นักบริหารต้องเก็บความรู้เก่าใส่ สันชักลมองไว้ชั่วคราว อย่าให้เรื่องเก่าครอบงำความคิด กลายเป็น อคติบังตาเสียจนไม่ยอมรับข้อมูลใหม่ หรือไม่ยอมรับปรับเปลี่ยน ความคิดให้ทันเหตุการณ์ นั่นคือต้องมียกยัตญาณทัสสนะ หมายถึง ความรู้เห็นตามความเป็นจริง นักบริหารต้องรู้จักคนตามที่เขาเป็น ไม่ใช่ว่าชอบใคร หลงใคร ก็ปกป้องคนนั้น ทั้งๆ ที่เขาทำผิดมหันต์ หรือเกลียดใคร ก็ตำหนิคนนั้น ทั้งๆ ที่เขาไม่ได้ทำผิดอะไรเลย นักบริหารต้องมองคนตามที่เป็นจริง ด้วยการถอดแว่นสีออกจาก ปัญญาจักขุ

อคติหรือความลำเอียงเปรียบเสมือนแว่นสีที่เราสวมใส่ ซึ่งกำหนดให้เรามองโลกไปตามสีของแว่น เราไม่สามารถมองเห็นสิ่งต่างๆ ตามที่เป็นจริง คนที่สวมแว่นสีเขียวจะมองเห็นทุกสิ่งเป็น สีเขียว คนที่สวมแว่นสีแดงจะมองเห็นทุกสิ่งเป็นสีแดง สีที่แท้จริง

คืออะไรเขาไม่มีทางทราบ **อคติที่ว่านั้นมี ๔ ประการ** คือ<sup>๘</sup>

๑) **ฉันทาคติ** (ลำเอียงเพราะชอบ) ถ้าเราชอบใครไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไร เราเห็นกับเขาไปเสียทุกอย่าง

๒) **โทสาคติ** (ลำเอียงเพราะชัง) ถ้าเราชังใครไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไร เรารู้สึกขวางหูขวางตาไปหมด

๓) **โมหาคติ** (ลำเอียงเพราะหลง) ถ้าเราขาดข้อมูลในเรื่องใดพอมิคนให้ข้อมูลเท็จในเรื่องนั้น เรามักเชื่อเขาและตัดสินใจผิดพลาดได้ง่าย

๔) **ภยาคติ** (ลำเอียงเพราะกลัว) ถ้าผู้มีอำนาจสั่งให้เราพูดหรือทำสิ่งที่ขัดกับความรู้สึกของเรา บางครั้งเราจำเป็นต้องทำตามเพราะความกลัวภัย

นักบริหารที่ดีต้องมีความยุติธรรมในหัวใจ เขาตัดสินคนตามที่เป็นจริง เพราะเขาไม่ยอมให้อคติทั้ง ๔ ประการมาเป็นมันบังตา เขาจะเป็นอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อรู้จักวิเคราะห์วิจารณ์เรื่องที่เขาเห็นหรือได้ยินด้วยจิตตามยปัญญา

<sup>๘</sup> ที.ปา ๑๑/๑๗๖/๑๔๖

## ๒) จินตามยปัญญา

หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่เรารับมาจากการฟังหรือการอ่าน สุตมยปัญญาเปรียบเสมือนการรับประทานอาหารในขั้นตักใส่ปาก

จินตามยปัญญาเปรียบเหมือนการเคี้ยวอาหารให้ละเอียดแล้วกลืนลงไป คนบางคนฟังเรื่องอะไรแล้วเชื่อทันทีโดยไม่ทันพิจารณา เหมือนกับคนที่กลืนอาหารโดยไม่ทันได้เคี้ยว การพินิจพิจารณาไตร่ตรองเรื่องที่ฟังหรืออ่าน รวมถึงการตรวจสอบแหล่งข่าว แหล่งข้อมูล หรือหนังสืออ้างอิง เหล่านี้เป็นกระบวนการของจินตามยปัญญา

คนบางคนจดจำเรื่องราวต่าง ๆ ได้มาก แต่วิเคราะห์ไม่เป็น บางคนท่องกฎหมายได้ทุกมาตรา แต่ไม่สามารถตีความกฎหมายเหล่านั้น คนเหล่านี้ขาดจินตามยปัญญา

คนที่มีจินตามยปัญญา ได้แก่ คนที่คิดเป็นตามแบบโยนิ-โสมนสิการ

โยนิโส                      แปลว่า                      ถูกต้อง แยกคาย

มนสิการ                    แปลว่า                      ทำไว้ในใจหรือการคิด

ดังนั้น โยนิโสมนสิการจึงหมายถึง การทำไว้ในใจโดยแยกคายหรือการคิดเป็นถูกต้องตรงตามความเป็นจริง



คนไทยโบราณเข้าใจความสำคัญของโยนิโสมนสิการดี จึงกล่าวได้ว่า

“สิบปากว่าไม่เท่าหนึ่งตาเห็น

สิบตาเห็นไม่เท่าหนึ่งมือคลำ

สิบมือคลำไม่เท่าหนึ่งทำไว้ในใจ”

คำว่า “ทำไว้ในใจ” คือ โยนิโสมนสิการ การคิดแบบโยนิโสมนสิการ สรุปได้ ๔ วิธี คือ

๑) **อุปายมนสิการ** (คิดถูกวิธี) หมายถึง การคิดที่อาศัยวิธีการ (Methodology) อันสอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษา เช่นเดียวกับการวิจัยต้องมีระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสม หากใช้วิธีวิจัยผิดก็จะไม่ความจริงในเรื่องนั้น

การตรวจสอบความจริงบางเรื่องต้องใช้วิธีอุปนัย (Induction) บางเรื่องต้องใช้วิธีนิรนัย (Deduction) แต่บางเรื่องต้องไปประสบการณ์ตรงเป็นเครื่องตรวจสอบยืนยันความจริง เช่น พระพุทธเจ้าทรงค้นพบว่า การทรมานตนหรือทุกข์ทรมานไม่ใช่วิธปฏิบัติเพื่อยุติทุกข์ที่ต้อง เมื่อพระองค์ทรงหันมาใช้วิธีบำเพ็ญเพียรทางจิต จึงตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า

๒) **ปตมนสิการ** (คิดมีระเบียบ) หมายถึง การคิดที่ดำเนินตามขั้นตอนของวิธีการนั้นๆ ไม่มีการลัดขั้นตอน หรือด่วนสรุปเก็บข้อมูลที่ได้อีก

การด่วนสรุปจัดเป็นเหตุผลวิบัติ (Fallacy) ประการหนึ่ง  
คังกรณิที่เราหยิบสัผลหนึ่งมาชม เมื่อสัผลนั้นเปรี๊ยว เราก็ด่วน  
สรุปว่าลั้มที่เหลื่อในลั้งท้งหมดเปรี๊ยว นอกจากนั้การคึดต้งดำเนิน  
ครงทงไปสู่เป้าหมาย โดยม่มีการฟ้งช่านอกนอทง นั้คือ  
นักบริหารต้งมีสมาธิในการคึด บ้างคนก่าล้งคั่นคว่าข้อมูลเพือทำ  
รจยเร่องน้าท่วมอยู่ติๆ เมื่อพบข้อมูลที่น่าสนใจเก่ยวกับเร่องกัยแล้ง  
ก็ลั้มจตุ่มงหมายเดิม เขาไปเสยเวลาอ่านข้อมูลเร่องกัยแล้ง ซึ่ออก  
นอทงไปเลย คนนี้ม่มีปถมนสิการ

๓) การณมนสิการ (คึดมีเหตุผล) หมายถึง การคึดจากเหตุ  
โยงไปหาผล (อัมมัญญตา) และการคึดจากผลสาวกลับไปหาเหตุ  
(อัทถัญญตา) และการคึดแบบนี้จะทำให้นักบริหารเป็นคนรู้เท่าทัน  
เหตุการณ์ เมื่อจะลั้งการแต่ละครั้งต้งคาคัดได้ว่าผลอะไรจะตามมา  
หรือเมยเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์การต้งสามารถบอกได้  
ว่าจากสาเหตุอะไร นอกจากนั้่นักบริหารม่กลัวความลั้มเหลว อัน  
ที่จริงความลั้มเหลวม่มีลั้งที่เรยกว่าความลั้มเหลวนั้่นแท้ที่จริงคือวิบาก  
หรือผลของกรรมที่ม่ดี ถ้าเราอยากประสบความล้าเร็จ คร้งต้อไป  
เราต้งทำกรรมคือเหตุที่ดี แล้ววิบากหรือผลที่ดีก็จะตามมา

๔) อุปาทมนสิการ (คึดเป็นกุศล) หมายถึงการคึดแง่  
สร้างสรรค์ (Creative thinking) คือคึดให้มีความหวัง และได้ก่าล้ง  
ใจในการทำงาน เมื่อเห็นหรือได้ยินอะไรก็เก็บมาปรับใช้ประโยชน์ใน  
หน่วยงานของตน ดังที่ขงจื๊อกล่าวว้า

“เมื่อข้าพเจ้าเห็นคนสองคนเดินสวนทางมา คนหนึ่งเป็นคน  
อีกคนหนึ่งเป็นคนเลว คนทั้งสองเป็นครูของข้าพเจ้าได้เท่ากัน เ  
เห็นคนดี ข้าพเจ้าพยายามเอาอย่างเขา”

คนที่คิดสร้างสรรค์ จะรู้จักแสวงหาประโยชน์แม้จากสิ่ง  
ดูเหมือนไม่มีประโยชน์ เขาหาสาระแม้จากเรื่องที่ดูไร้สาระ เขาเ  
ความงามในความน่าชัง ดังคำประพันธ์ที่ว่า “ศิลปินอย่าดูหมิ่นศิลปะ  
กองขยะดูให้ดียังมีศิลปะ”

### ๓) ภาวนามยปัญญา

หมายถึงความรู้ที่เกิดโดยประสบการณ์จากภาคปฏิบัติ  
หรือการลงมือทำจริง ๆ สุตมยปัญญาทำให้นักบริหารได้ข้อมูลใหม่  
จินตามยปัญญาทำให้ได้ความคิดที่ดี ส่วนภาวนามยปัญญาทำให้มี  
ผลงานเป็นรูปธรรม

นักบริหารบางคนมีความรู้และความคิดดี แต่ไม่มีผลงาน  
เพราะไม่ยอมลงมือทำตามความคิด ส่วนบางคนมีความรู้ดี แต่ไม่  
สามารถนำความรู้ออกมาใช้ทันทั่วทั้งที่ คนเหล่านี้ขาดความชำนาญใน  
การปฏิบัติ ดังคำกล่าวที่ว่า “มีเงินให้เขากู้ มีความรู้อยู่ในตำรา” เมื่อ  
เกิดความจำเป็นก็เรียกความรู้นั้นมาใช้ไม่ได้ ดังนั้นภาวนามยปัญญา  
จึงมีความสำคัญในการบริหาร เพราะเป็นความรู้ที่แปรทฤษฎี  
ภาคปฏิบัติ ดังกรณีต่อไปนี้

เมื่อพระเจ้าจันทรคุปต์ผู้ก่อตั้งราชวงศ์เมารยะของอินเดีย ยกทัพเข้าตีเมืองหลวงของกษัตริย์เชื้อสายกรีก ผู้ปกครองภาคเหนือของอินเดียนั้น ปรากฏว่ากองทัพของพระเจ้าจันทรคุปต์ประสบความสำเร็จ พระเจ้าจันทรคุปต์หนีเอาชีวิตรอด ไปซ่อนพระองค์ด้านหลังกระท่อมขาวนาในหมู่บ้านแห่งหนึ่ง ขณะที่หลบซ่อนอยู่นั้น พระองค์ได้ยินเสียงเด็กร้อง และแม่ของเด็กได้กล่าวกับเด็กด้วยเสียงอันดังว่า “เจ้าโง่ ขนมเบื่องยังร้อนอยู่ เจ้ากัดกินมันที่ตรงกลางได้อย่างไร ปากเจ้าก็พองหมดหรอก เจ้าควรกัดกินขนมเบื่องที่ร้อน โดยเริ่มจากมุมรอบ ๆ ก่อนมิใช่หรือ”

เมื่อได้ยินคำพูดประโยคนี้ พระเจ้าจันทรคุปต์ได้ความคิดว่า พระองค์เองก็ไม่ต่างจากเด็กคนนั้น การยกทัพเข้าตีเมืองหลวงในขณะที่ย่ำศึกยังเข้มแข็ง ก็มีลักษณะการเหมือนกับการกัดกินขนมเบื่องร้อน ๆ ที่ตรงกลาง พระองค์จึงประสบความสำเร็จ พ่ายแพ้ ดังนั้น พระเจ้าจันทรคุปต์จึงคิดเปลี่ยนยุทธวิธีใหม่ โดยใช้ยุทธการ “ปาล้อมเมือง” คือนำทัพยึดเมืองเล็กรอบนอกให้ได้ก่อนที่จะบุกตีเมืองหลวง เช่นเดียวกับการเริ่มกินขนมเบื่องจากมุมโดยรอบมาก่อน ในที่สุด พระเจ้าจันทรคุปต์ได้ประสบความสำเร็จเพราะใช้ยุทธวิธีนี้ ซึ่งเกิดจากการได้ยินคำดำเด็กของหญิงขาวนาคนหนึ่ง ในกรณีนี้พระเจ้าจันทรคุปต์ได้ปัญญาทั้งสามประการ คือพระองค์ได้สุตมยปัญญา จากการฟังคำพูดของหญิงขาวนา



ได้จินตมยปัญญาจากการนำคำพูดนั้นมาไตรตรอง จนค้นพบ  
พุทธวิธีใหม่

และได้ภาวนามยปัญญาจากการแปรพุทธวิธีเป็นพุทธการใ  
สนามรบ

นักบริหารบางคนมีความคิดแปลกใหม่ดี แต่ไม่ยอมนำควา  
คิดนั้นไปปฏิบัติ เขาจึงไม่มีภาวนามยปัญญา ที่เป็นเช่นนั้นเพราะเข  
ขาดกำลังใจในการปฏิบัติ คือวิริยพละ

## ๒. วิริยพละ : กำลังความเพียร

วิริยพละ หมายถึง กำลังความเพียรหรือความขยัน คน  
ความขยันต้องมีกำลังใจเข้มแข็ง อาจกล่าวได้ว่าวิริยพละก็คือ  
กำลังใจนั่นเอง กำลังใจต้องมากคู่กับกำลังปัญญาเสมอ

คนมีกำลังใจแต่ไม่มีกำลังปัญญาจะเป็นคนบ้าบิ่น คนมีกำลัง  
ปัญญาแต่ขาดกำลังใจจะเป็นคนขลาด คนที่มีทั้งกำลังใจและกำลัง  
ปัญญาจึงจะเป็นคนกล้าหาญ นักบริหารที่มีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลัง  
ใจ มักถือนโยบายหลบภัยหนีปัญหา เหมือนกับนักมวยชั้นเชิงที่เอา  
ถอยตลอด ๑๒ ยก แม้ว่าคู่ต่อสู้เพลี่ยงพล้ำ เขาก็ไม่กล้าใช้หมัด  
เก็บคู่ต่อสู้ คนดูเบือนก้มวยประภทหนีลูกเดียวฉันใด ประชาชนก็เบ  
ผู้บริหารที่เอาแต่หลบภัยหนีปัญหาฉันนั้น



นักมวยที่น่าสนใจคือ นักมวยที่มีทั้งชั้นเชิงและหมัดหนักพอที่จะเก็บคู่สู้ นักบริหารที่ดีควรเป็นเช่นนั้น เขามีชั้นเชิงคือกำลังปัญญา และมีหมัดหนักคือกำลังใจ รวมทั้งสองอย่างเข้าด้วยกัน เรียกว่า ความกล้าหาญ

นักบริหารที่ดีต้องเป็นคนกล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบากที่รอคอยอยู่เบื้องหน้า เขาจะถือคติว่า “ล้มเพราะก้าวไปข้างหน้า ดีกว่ายืนเตะท่าอยู่กับที่” ใครที่ไม่ก้าวเดินไปข้างหน้า จะกลายเป็นคนล้าหลัง เพราะคนอื่น ๆ ได้แซงขึ้นหน้าไปหมด นักบริหารต้องกล้าลองผิดลองถูก ถ้าทำผิดพลาดก็ถือว่าผิดเป็นครู ใครที่ถนอมตัวจนไม่กล้าทำอะไรเลย จัดเป็นคนขลาด เขาควรฟังคำเตือนของงูไปเสียนมหาราชที่ว่า....

“คนที่ทำอะไรผิดคือคนไม่ทำอะไรเลย”

ผู้ทำการใหญ่ย่อมต้องเจออุปสรรค เหมือนต้นไม้สูงใหญ่มาก จะเจอลมแรง นักบริหารต้องกล้าจับทำโครงการใหญ่หรืองานใหญ่ ถือคติว่า “คนสร้างงาน งานก็สร้างคน” ถ้าขยันทำงานยาก ๆ ความชำนาญก็ตามมา คนที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมามาก จะฉลาดและแกร่งขึ้น ดังนั้น นักบริหารจะต้องไม่หลบเลี่ยงหน้าที่ที่ลำบากยากเย็น ถือภาณิดที่ว่า “ว้าวขึ้นสูงเพราะมีลมต้าน คนจะขึ้นสูงเพราะเผชิญอุปสรรค” พระพุทธเจ้ายังต้องรบกับมารก่อนตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า ดังคำกล่าวที่ว่า “มารไม่มี บารมีไม่แก่” ความสำเร็จอันใดที่ได้มาโดยไม่ต้องลงทุนลงแรง

พระพุทธองค์ตรัสว่า...

“วิริเยน ทุกขมจฺเจติ คนจะล่วงทุกข์ได้เพราะความขยัน”

ดังสุภาสิตอุทานธรรมที่ว่า...

อยากเป็นสุข ก็ต้องทุกข์ ลงทุนก่อน  
 อยากเป็นก๊อน ที่ละน้อย ค่อยผสม  
 อยากเป็นพระ ก็ต้องละ กามารมณ์  
 อยากเป็นพรหม ก็ต้องเพียร เรียนทำฌาน

## วิริยะในการบริหาร

วิริยะหรือความขยันมี ๒ ประเภท คือ

๑) สสังขาริกวิริยะ ความขยันที่ต้องมีคนอื่นปลุกใจ หรือมีสถานการณ์บีบบังคับ ถ้าไม่มีคนปลุกหรือบีบบังคับ บางคนก็หมดกำลังใจ และไม่ยอมทำอะไรต่อไป

๒) อสังขาริกวิริยะ ความขยันที่เกิดจากการปลุกใจตัวเอง แม้คนอื่นจะหมดกำลังใจ ล้มเลิกการทำงานไปแล้ว แต่คนที่ปลุกใจตัวเองจะลุกขึ้นสู้ต่อไป

ในฐานะผู้นำคนอื่น ๆ นักบริหารต้องมีอสังขาริกวิริยะ คือ ไม่ยอมแพ้ง่าย ๆ เมื่อเผชิญอุปสรรค เขาต้องปลุกใจตนเอง และปลุกกระตุ้นคนอื่นให้ทำงานต่อไป ถ้าหัวขบวนยอมแพ้เสียคนเดียว องค์การทั้งหมดก็สิ้นฤทธิ์

เหตุนี้พระพุทเจ้าจึงตรัสว่า

“วายเมเถวบุริโส ยาว อตถสฺส นิปฺปทา

เกิดเป็นคนต้องพยายามร่ำไปจนกว่าจะได้สิ่งที่ปรารถนา”

แน่นอนว่า คนที่ทำการใหญ่บางครั้งทนนแรงต้านไม่ไหวก็ต้องถอยบ้าง แต่เป็นการถอยตั้งหลักแล้วค่อยรุกคืบหน้าไปใหม่ ถ้าจำเป็นต้องชนเข็กประคองตัวไว้อย่าให้ล้ม ถ้าหากต้องล้มลงไปจงลุกขึ้นมาอีก และอย่าลุกขึ้นมามือเปล่า นั่นคือ ถ้าต้องพ่ายแพ้ผิดหวัง ต้องทบทวนเรียนจากความผิดพลาดในอดีต เมื่อกลับคืนสังเวียนอีกครั้ง เขาต้องฉลาดกว่าเก่า สุขุมกว่าเก่า และเข้มแข็งกว่าเก่า

นักบริหารที่ยิ่งใหญ่หลายคนเคยล้มรสชาติของความพ่ายแพ้กันมาก่อน เมื่อคนที่มิวิริยะล้มลง เขาจะลุกขึ้นมาอีก

ดังชีวิตอดีตประธานาธิบดีคนหนึ่งของสหรัฐอเมริกา บุคคลผู้ประสบความสำเร็จล้มเหลวครั้งแล้วครั้งเล่าดังนี้<sup>\*</sup>

- อายุ ๒๑ ปี   ล้มเหลวในการประกอบธุรกิจ
- อายุ ๒๒ ปี   พ่ายการเลือกตั้ง สมาชิกสภานิติบัญญัติของรัฐ
- อายุ ๒๔ ปี   ล้มเหลวในการประกอบธุรกิจอีกครั้ง
- อายุ ๒๖ ปี   คนรักของเขาตายจากไป

<sup>\*</sup> Robbins, A. Unlimited Power. Fawcett Columbine, New York, 1986.P.73

อายุ ๓๔ ปี พ่ายการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

อายุ ๓๖ ปี พ่ายการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

อายุ ๔๕ ปี พ่ายการเลือกตั้งวุฒิสมาชิก

อายุ ๔๗ ปี พยายามเป็นรองประธานาธิบดี แต่ไม่มีคะแนนสนับสนุน

อายุ ๔๘ ปี พ่ายการเลือกตั้งวุฒิสมาชิก

อายุ ๕๒ ปี ชนะการเลือกตั้งชิงตำแหน่งประธานาธิบดี

บุคคลผู้นี้มีชื่อว่า อับราฮัม ลินคอล์น ประธานาธิบดีคนที่ ๑๖ ของสหรัฐอเมริกา เขาจะไม่มีวันได้เป็นประธานาธิบดีเลย ถ้าไม่รู้จักปลุกใจตัวเองด้วยข้อสังขาริกวิธีะให้ลุกขึ้นเดินหน้าต่อไป

สุนทรภู่เขียนไว้ว่า...

จับให้มันคั่นหมายให้วายวอด

ช่วยให้รอดรักให้ชิดพิสมัย

ตัดให้ขาดปรารถนาหาสิ่งใด

เพียรจงได้ดังประสงค์ที่ตรงดี

นักบริหารที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นคนพากเพียรอย่างหนึ่ง ข้อสำคัญเขาต้องพากเพียรเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ดี ดังคำกล่าวนั้น ความสำเร็จรวมทั้งชื่อเสียงเกียรติยศคงทนถาวรนั้นคือ นักบริหารต้องมีผละข้อที่สาม คือ อดวัชขพละ

### ก. อนุวัชพะละ : กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษ

อนุวัชพะละ แปลว่า กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษ หรือข้อเสีย  
หาย หมายถึงนักบริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต  
ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ธมฺมญฺเจเร สุจฺริตํ บุคฺคสฺสควรปฺปติธรรม (หน้าที่)  
ให้สุจฺริต”

ชีวิตคนเราเปรียบเหมือนเรือหรือนาวาชีวิตที่แล่นไปในท้อง  
มหาสมุทร เรือส่วนมากอับปางก่อนถึงจุดหมาย เพราะมีรูรั่วให้  
น้ำทะเลไหลเข้าข้างใน เรือจึงจมลงอย่างรวดเร็ว เหมือนนักบริหาร  
หลายคนเสียอนาคตเพราะถูกจับได้ว่าทุจริตต่อหน้าที่ หรือมีประวัติ  
ต่างพร้อย นาวาชีวิตของพวกเขา มีรูรั่ว เรื่องต่อไปนี้ นับเป็นอุทาหรณ์  
ที่ดี

เมื่อวันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๓๖ วุฒิสภาของสหรัฐอเมริกา  
ได้ลงมติด้วยคะแนนเสียงเป็นเอกฉันท์ ให้ความเห็นชอบต่อการที่  
ประธานาธิบดี บิล คลินตัน ได้แต่งตั้งนางเจนเนต เรโน เป็นรัฐมนตรี  
ว่าการกระทรวงยุติธรรม

ดังนั้น นางเจนเนต เรโน จึงได้รับเกียรติประวัติเป็นรัฐมนตรี  
หญิงคนแรกของกระทรวงยุติธรรม ซึ่งถือกันว่าเป็นหนึ่งในกระทรวง  
เกรดเอของสหรัฐอเมริกา

อันที่จริงเกียรติยศอันนี้ควรตกเป็นของ นางโซ ไบรด์ ผู้เคย  
ถูกเสนอชื่อต่อวุฒิสภา เพื่อแต่งตั้งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวง



ยุติธรรม แต่สื่อมวลชนได้ बुद्धิ์จุดต่างพริ้วในชีวิตของเธอที่นางโซ ไบรด์ ได้ว่าจ้างชาวเปรูสองคนผู้ลักลอบเข้าประเทศมาเป็นคนเลี้ยงลูกที่บ้านของเธอ จุดต่างพริ้วนี้น้อยนิดก็จริง แต่ก็มีผลเลวร้ายเท่ากับรูรั้วของเรือเดินสมุทร ที่ทำให้เรือจมได้ ในที่สุดนางโซ ไบรด์ จึงขอดอนตัวออกจากการเสนอชื่อเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม และนางเจนเต เรโน ก็ได้รับการเสนอชื่อแทน

รูรั้วของชีวิตเช่นนี้ พระท่านเรียกว่า อบายมุข แปลว่า ทางแห่งความเสื่อม นักบริหารหลายคนเสียอนาคตเพราะถูกผิ้อบายมุขเข้าสิง นักบริหารต้องหลีกเลี่ยงอบายมุข พระท่านเตือนว่าไปงานศพครั้งใดเมื่อเผาศพทั้งที่ตอ้งเผาผีเสียด้วย มิฉะนั้นผีจะสิงเรากลับบ้าน และทำให้คนเรามีอาการแปลกไป ตามประเภทของผีที่เข้าสิง ผีมี ๖ ตัว คือ

- |               |  |
|---------------|--|
| ผีตัวที่หนึ่ง | ชอบดื่มสุราเป็นอาจิดน<br>ไม่ชอบกินข้าวปลาเป็นอาหาร |
| ผีตัวที่สอง   | ชอบท่องเที่ยวยามวิกาล<br>ไม่รักลูกรักบ้านของตน     |
| ผีตัวที่สาม   | ชอบเที่ยวดูการเล่น<br>ไม่ละเว้นบาร์คลับละครโน      |
| ผีตัวที่สี่   | ชอบคบคนชั่วมั่วกับโจร<br>หนีไม่พ้นอาญาตราแผ่นดิน   |

ผีตัวที่ห้า      ชอบเล่นไฟเล่นม៉ากีฬาบัตร  
                  สารพัดถั่วโปโฮโลลัน

ผีตัวที่หก      ชอบเกียจคร้านการหากิน  
                  มีทั้งสิ้นหนผีอัปรีย์เอย

ผีทั้งหกตัวก็คืออบายมุข ๖ นั่นเอง คนที่ถูกผีอบายมุขเข้าสิงเสียแล้ว มักไล่ผีออกไปจากชีวิตได้ยากมาก เพราะเขาติดใจในอบายมุข นักบริหารบางคนถูกผีการพนันเข้าสิง ทั้ง ๆ ที่เขาเป็นคนฉลาด แต่ก็เลิกเล่นการพนันไม่ได้ เขามีลักษณะเช่นเดียวกับข้างตกหล่มลึก ข้างตัวใหญ่มึนน้ำหนักรวม ยิงข้างดินก็ยิ่งจมลงไป

ข้างตกหล่มมีวิธีขึ้นจากหล่มอยู่ ๒ วิธี คือ

- ๑) ข้างจะต้องช่วยตัวเองก่อน ด้วยการเอาจริงจับกิ่งไม้หรือต้นไม้ใกล้ตัว เพื่อพยุงตัวไม่ให้จมลงไปอย่างรวดเร็ว
- ๒) จากนั้นข้างจะร้องดังลั่นเรียกความช่วยให้มาช่วยดึงมันขึ้นจากหล่ม

พระพุทธเจ้าสอนว่า คนที่ติดอบายมุขหากประสงค์ที่จะถอนตัวออกมา ต้องใช้วิธีทั้งสองของข้างตกหล่ม ดังนี้

- ๑) เขาจะต้องช่วยตัวเองก่อนด้วย โยนิโสมนสิการ คือการคิดถึงโทษภัยของอบายมุข และอธิษฐานจิตว่าจะต้องเลิกอบายมุขให้จงได้ วัดถ้ากระบอกรักษาคณติดยาเสพติดด้วยการจัดพิธีสาบานตน

ในเบื้องต้นก่อนที่จะใช้ยาบำบัดรักษา คนเราถ้าใจไม่คิดจะเลิกอบายมุขเสียแล้ว ไม่ช้าก็เร็วเขาต้องหวนกลับไปหามันอีก

๒) เมื่ออธิษฐานจิตแน่วแน่แล้วเขาต้องขอรับความช่วยเหลือจากกัลยาณมิตร เช่นขอรับการบำบัดรักษาด้วยยาจากแพทย์ ในกรณีของคนติดยาเสพติด ขอคำแนะนำจากพระสงฆ์ หรือการปลุกปลอบให้กำลังใจจากสมาชิกในครอบครัว

นักบริหารที่ปลอดอบายมุขจะไม่มีรูรั่วในชีวิต และไม่มี ความจำเป็นที่เขาจะต้องทุจริตคอร์รัปชัน เมื่อตนเองเป็นคนซื่อมือสะอาด เขาย่อมสามารถควบคุมคนอื่นให้สุจริตต่อหน้าที่

นักบริหารที่มีแผลเต็มตัวจะไม่กล้าตำหนิหรือลงโทษใคร เข้าทำนองว่า “ไก่เห็นตีนงู งูเห็นตีนไก่”

เหตุนี้้นักบริหารต้องถนอมตัวไว้อย่าให้มีประวัติต่างพร้อย ด้วยการรักษาศีล ๕ และหลีกเลี่ยงจากอบายมุข นักบริหารผู้ประพฤติดีธรรมดำรงมั่นในความสุจริตเช่นนั้น ย่อมเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน เมื่อมีผู้นำที่ดี คนดีอื่น ๆ ในองค์กรย่อมมีกำลังใจ และคนชั่วก็ไม่กล้าทำชั่ว

พระพุทธเจ้าตรัสว่า คุณนณเจตรมานานํ อุกุจฺจติ ปุณฺศโว แปลความว่า เมื่อฝูงโคข้ามแม่น้ำ ถ้าโคหัวใจข้ามไปตรง ลูกฝูงก็จะข้ามไปตรงตาม ถ้าโคหัวใจข้ามคดไปคดมา ลูกฝูงก็จะข้าม

คบคบคตมา เช่นเดียวกับสังคมหรือประเทศชาติ ถ้าผู้นำประพฤติธรรม ผู้ตามก็จะประพฤติธรรมตาม ถ้าผู้นำไม่ประพฤติธรรม ผู้ตามก็จะไม่ประพฤติธรรม

ยามฝูงโคข้ามฟาก	นที
โคใจไปตรงดี	ไปเคี้ยว
ฝูงโคส่งวาริ	ริบเร่ง
ทั้งหมดไปลดเลี้ยว	ไต่เต้าตามกัน

นักบริหารผู้สุจริตย่อมเป็นที่เคารพยำเกรงของคนร่วมงาน กิจจริง แต่เขาจะนั่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงานไม่ได้ ถ้าขาดกำลังที่ ๔ คือ สังคหผละ

#### ๔. สังคหผละ : กำลังแห่งการสงเคราะห์

สังคหผละ แปลว่า กำลังแห่งการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหาร ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น

ถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็จะไม่มีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใครช่วยทำงานเขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้

พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้เรียกว่า สังคหวัตถุ หมายถึงวิธีผูกใจคน พระองค์ตรัสว่า รถม้าแล่นไปได้ เพราะมีลิ่มสลักคอยตรึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของรถม้าเข้าด้วยกัน

ฉันใด คนในสังคมก็ฉันนั้น คือทำหน้าที่เป็นกาจใจเชื่อมประสานคนทั้งหลายเข้าด้วยกัน ลี้มสลักดังกล่าวนี้คือ สังคหัตถุ

นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้ามีสังคหัตถุ ๔ ประการ

สังคหัตถุ ๔ ประการ <sup>๑๐</sup> ได้แก่

๑. ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี)

นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

การให้ทานจะช่วยให้ผูกใจคนอื่นไว้ได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ทโท คนถตติมิตตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้”

ผู้ให้สิ่งที่ดีย่อมได้รับสิ่งที่ดีตอบแทน ดังบาลีว่า

“มณาทายี ลภเต มณานิ ผู้ให้สิ่งที่น่าพอใจย่อมได้รับสิ่งที่น่าพอใจ”

นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจนี้สำคัญมาก ในยามที่เขาดกตำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อนแท้

<sup>๑๐</sup> อง.จตกก. ๒๑/๓๒/๔๔



คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก" การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือน  
ก็จัดเข้าในอามิสทาน

ข. วิทยาทานคือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือ  
แนววิีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาศุคลากรหรือ  
ส่งไปศึกษาและดูงาน

ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดใน  
การทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้อง  
สูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือ  
ได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง

มีภิกษิตจึ้นว่า "มีมิตร ๕๐๐ คน นับว่ายังน้อยเกินไป มีศัตรู  
๑ คน นับว่ามากเกินไป"

อับราฮัม ลินคอล์น กล่าวว่า "วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุดคือเปลี่ยน  
ศัตรูให้เป็นมิตร" เราจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ)

นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูด  
หยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้  
ของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคน  
ได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน ดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อ่อนหวานมานมิตรล้น เหลือหลาย

หยาบบมีเกลอราย	เกลื่อนไกล
จุดดวงศศิฉาย ดาวดาษ	ประดับนา
สุริยส่องดาราไร	เมื่อร้อนแรงแสง

### ๓. อัตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

(สงเคราะห์ประชาชน)

ตรงกับคำพังเพยที่ว่า....

“อยู่บ้านท่านอย่านิ่งดูดาบ บั่นวับันควายให้ลูกท่านเล่น”

นักบริหารทำอัตถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือ  
ยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ใต้บังคับบัญชา

อาศัยเรือนท่านให้	วิจารณ์
เห็นท่านทำการงาน	ช่วยพร้อม
แม้มีกิจโดยสาร	นาเวศ
พายค้อยช่วยค้ำจ้วง	จรดให้จนถึง

### ๔. สมานัตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี)

เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถ  
สร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมเสพ”

นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้า  
ผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมา  
ปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง

ตัวอย่างคนที่มีสมานัตตาก็คือคนที่ เป็น “เพื่อนตาย” ในโคลง  
บทนี้

เพื่อนกิน สิ้นทรัพย์แล้ว	แขนงหนี
หาบ่าย หลายหมื่นปี	มากได้
เพื่อนตาย ถ้ายแทนซี-	วาอาตม์
หายาก ผากผีไข	ยากแท้จักหา

## ธรรมสำหรับผู้ใหญ่

เมื่อนักบริหารมีสังคหวัตถุทั้ง ๔ ประการ คือ  
โอบอ้อมอารี วชิโรหิระ สงเคราะห์ประชาชน และ  
วางตนพอดี เขามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถผูกใจ  
คนไว้ได้ แต่สังคหวัตถุเหล่านี้เป็นเรื่องพฤติกรรม  
ภายนอกที่แสดงออกมา เพื่อให้แสดงพฤติกรรมเหล่านี้นั้น  
มาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหาร  
ธรรม คือ

## ธรรมะสำหรับผู้ใหญ่ ๔ ประการ<sup>๑๑</sup> คือ

๑. เมตตา ได้แก่ ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข

นักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน

ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขา นักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้ เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้น เมตตาหรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่น

ท่านพุทธทาสภิกขุประพันธ์ไว้ว่า...

เขามีส่วน เลวบ้าง ช่างหัวเขา  
จงเลือกเอา ส่วนดี เขามีอยู่  
เป็นประโยชน์ โลกบ้าง ยังน่าดู  
ส่วนที่ชั่ว อย่าไปรู้ ของเขาเลย

<sup>๑๑</sup> บ.ช.า. ๒๗/๑๓๓

จะหา คนมีดี โดยส่วนตัว  
อย่ามัวเที่ยว ค้นหา สหายเอ๋ย  
เหมือนมองหา หนวดเต่า ตายเปล่าเอ๋ย  
ฝึกให้เคย มองแต่ดี มีคุณจริง

๒. **กรุณา** คือ ความสงสารเห็นใจ ปรารัณาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อ  
เพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม

นักบริหารต้องมีความสงสาร ห่วงใจ และคิดหาทางช่วยให้  
เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิด  
ใจกว้าง รับฟังปัญหาของคนอื่น

กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อย  
ของคนอื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของเขา เช่น เราเห็น  
เด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมา เรามีจิตเมตตาเขา เมื่อเด็กนั้นหกล้ม  
ปากแตกเรามีจิตกรุณาเขา

๓. **มุติตา** คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข

นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสดพัฒนาความรู้  
ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมา  
หาบรัดมี เขาไม่กีดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน  
มุติตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหาร



ถ้านักบริหารมีจิตริษยาลูกน้องเสียแล้ว ลูกน้องจะรับรู้การริษยานั้นและจะไม่ทุ่มเททำงานให้ ดังคำกลอนที่ว่า

อันเพื่อนดีมีหนึ่งถึงจะน้อย  
ดีกว่าร้อยเพื่อนคิดริษยา  
แม้เกลือบีบหนึ่งน้อยด้วยราคา  
ยังดีกว่าน้ำเค็มเต็มทะเล

๔. อุเบกขา คือ ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง

นั่นคือมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญก็คือนักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน นักบริหารที่ไม่รู้เท่าทันผู้ร่วมงาน ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้น เรียกว่า “อัญญาอุเบกขา” คือวางเฉยเพราะโง่ ที่ไม่ใช่สิ่งที่ดี

นักบริหารต้องวางเฉยด้วยปัญญา คือ มีอุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน เมื่อทุกคนทำงานในหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง นักบริหารก็เออ! พวกเขาเฉย ๆ ถึงคราวให้บำเหน็จรางวัล ก็เฉลี่ยให้แก่ทุกคนอย่างถ้วนหน้า ถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งเกิดขึ้น นักบริหารต้องลงไปแก้ที่พหุพันที่ และจัดการลงโทษคนผิดตามความเหมาะสม นักบริหารต้องไม่นั่งดูลูกน้องทะเลาะกันแล้วเอาตัวรอดคนเดียว

## บทสรุปสำหรับนักบริหาร

นักบริหารคือ ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เขาบริหารด้วยธรรมาธิปไตยที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ จึงเป็นผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน ทั้งนี้เพราะเขามีธรรมเป็นพลังในการบริหาร ๔ ประการคือ

๑. ปัญญาพละ กำลังแห่งความรู้เรื่องตน เรื่องคน และเรื่องงาน

๒. วิริยพละ กำลังแห่งความขยันที่ปลุกใจตนเองและคนอื่นตลอดเวลา

๓. อนวัชขพละ กำลังแห่งความสุจริตที่ปราศจากกูรู้วแห่งชีวิตอันเกิดจากอบายมุข

๔. สังคหพละ กำลังแห่งมนุษยสัมพันธ์ที่ประสานใจคนร่วมงานเข้าด้วยความโอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชนและวางตนพอดี

นักบริหารผู้มีธรรมอยู่ในหัวใจ ย่อมเป็นศูนย์รวมใจของคนร่วมงาน และสามารถจัดการให้งานในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี

ดังพุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า....

“เอโส หิ อุตฺตริตโร ภาราวโห ธฺรณฺธโร

โย ปเรสาธิปนฺนํ สยํ สนนฺธาตุมรติ

ผู้ใดเมื่อคนเหล่าอื่นขัดแย้งกันอยู่

ตนเองเป็นผู้ประสานให้พวกเขาดีกัน

ผู้นั้นเป็นคนรับภาระและจัดการธุระที่ยอดเยี่ยม”



ภาคผนวก

สรุปความก้าวหน้าการก่อสร้าง  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อยุธยา



**ป**ุทธศักราช ๒๕๔๒ นายแพทย์รัศมี และคุณหญิงสมปอง  
วรรณิสสร ได้มีจิตศรัทธาถวายที่ดินจำนวน ๘๔ ไร่ ๑ งาน ๓๗  
ตารางวา เพื่อบูชาพระคุณเจ้าประคุณสมเด็จพระพุทธอาจารย์  
(อจ. อาสภมหาเถร) อดีตอธิบดีสงฆ์วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์  
ซึ่งตั้งอยู่ ณ ตำบลลำไทร อำเภอมโนรมย์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อจัดสร้างเป็น  
ศูนย์การศึกษาพระพุทธศาสนา ในการนี้ สมเด็จพระบรม  
โอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้  
พระราชวรมนี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) อธิการบดี นำคณะผู้บริหารและ  
ผู้มีจิตศรัทธาทั้งสองเข้าเฝ้า เพื่อทูลเกล้าถวายโฉนดที่ดินดังกล่าว  
โดยเสด็จพระราชกุศล เนื่องในมหามงคลวโรกาสทรงเจริญ  
พระชนมพรรษา ๖ รอบ ของสมเด็จพระบรมบพิตร พระราช  
สมภารเจ้า ผู้ทรงพระคุณอันประเสริฐ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว  
ภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ณ พระตำหนักนันทบุรี เมื่อวันที่ ๔  
กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ เวลา ๑๘.๔๕ น.



หลังจากที่มหาวิทยาลัยได้รับพระราชทานที่ดินดังกล่าวแล้ว จึงได้มีคำสั่งที่ ๑๗๒/๒๕๔๒ แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนแม่บท และพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อยุธยา เพื่อ ปรับพื้นที่ดินในบริเวณนี้ให้เป็นสถานที่ก่อสร้างอาคารต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัย และเพื่อกำหนดทิศทางแผนพัฒนาทั้งด้านวิชาการ และด้านกายภาพ รวมทั้งด้านเทคโนโลยีให้มีความเหมาะสมและ สอดคล้องกับการกิจของมหาวิทยาลัย

เมื่อวันที่ ๑๓ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๔๒ สมเด็จพระบรม โอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร เสด็จพระราชดำเนินไปทรงเปิด องค์ประธานวางศิลาฤกษ์ในการก่อสร้างอาคารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อยุธยา และทรงรับโครงการก่อสร้างมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อยุธยา ไว้ในพระราชูปถัมภ์

การดำเนินการก่อสร้างมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อยุธยา ได้มีการพัฒนาและมีความก้าวหน้ามาโดยลำดับ ปัจจุบันมีอาคารที่สร้างเสร็จสมบูรณ์เรียบร้อยแล้ว และอาคารที่กำลัง ดำเนินการ ดังนี้

๑. **อาคารสำนักงานวรรณิสร** เป็นอาคารสำนักงานประส นงาน และเป็นที่รับบริจาคทุนทรัพย์ของผู้มีจิตศรัทธา **นายแพทย์ รัชมี-คุณหญิงสมปอง วรรณิสร** เป็นเจ้าภาพ โดยใช้งบประมาณ จำนวน ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน)

๒ **อาคารพิพิธภัณฑ์พระไตรปิฎก** เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก ศิลปะไทยโบราณสมัยอยุธยา พื้นที่ใช้สอยภายในบริเวณห้องชั้นใต้ดิน จากหน้าไปหลังยาว ๔๑ เมตร จากซ้ายไปขวา ยาว ๓๔ เมตร **ดร.ยური เอื้อกาญจน์วิไล** เป็นเจ้าภาพบริจาคเงินค่าก่อสร้างจำนวนทั้งสิ้น ๔๓,๐๐๐,๐๐๐ บาท (สี่สิบสามล้านบาทถ้วน) ซึ่งก่อสร้างเสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ปัจจุบันอาคารพิพิธภัณฑ์ชั้นบนใช้เป็นที่ประดิษฐานพระบรมสารีริกธาตุ ที่อัญเชิญมาจากเมืองแคนดี้ ประเทศศรีลังกา เมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๘

๓ **อาคารสำนักงานอธิการบดี** เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก ลักษณะทรงไทยประยุกต์ สูง ๔ ชั้น พื้นที่ใช้สอย ๖,๕๓๔ ตารางเมตร มหาวิทยาลัยระดมทุนจากผู้มีจิตศรัทธาทั่ว ๆ ไป ร่วมกันเป็นเจ้าภาพสร้าง โดยใช้งบประมาณ จำนวน ๗๘,๐๐๐,๐๐๐ บาท (เจ็ดสิบแปดล้านบาทถ้วน) ภายใต้การกำกับดูแลของ**พระราชพิพัฒน์โกศล** เจ้าอาวาสวัดศรีสุदारาม ปัจจุบันสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว

๔ **อาคารสำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ** เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก ลักษณะทรงไทยประยุกต์ สูง ๔ ชั้น พื้นที่ใช้สอย ๖,๕๓๔ ตารางเมตร ได้รับการอุปถัมภ์การก่อสร้างจาก**มูลนิธิหลวงพ่อดึกน้ำ** โดย **สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า** เจ้าอาวาสวัดปากน้ำ โดยใช้งบประมาณ จำนวน ๗๘,๐๐๐,๐๐๐ บาท (เจ็ดสิบแปดล้านบาทถ้วน) ดำเนินการก่อสร้างและควบคุมการก่อสร้างโดยมูลนิธิหลวงพ่อดึกน้ำ ปัจจุบันสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว และมูลนิธิ

หลวงพ่อดำปากน้ำได้มอบถวายอาคารให้แก่มหาวิทยาลัยเมื่อวันที่ ๗ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๘

๕. อาคาร ๗๒ พระราชมงคลวิสุทธาธิปไตย (อาคารหอฉัน) เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก สูง ๔ ชั้น กว้าง ๖๖ เมตร ยาว ๖๖ เมตร สูง ๑๗.๕ เมตร พื้นที่ใช้สอย ๑๔,๙๓๓ ตารางเมตร ได้รับการอุปถัมภ์งบประมาณค่าก่อสร้างจาก พระวิสุทธาธิปไตย (วีระ ภาททจาริมหาเถร) เจ้าอาวาสวัดสุทัศนเทพวราราม จำนวน ๘๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท (แปดสิบล้านบาท) ปัจจุบันก่อสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว

๖. อาคารรับรองอาคันตุกะ (อาคาร ๕๒ ปี ปัญญานันท์) เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก สูง ๔ ชั้น จำนวน ๘๐ ห้อง พื้นที่ใช้สอย ๓,๘๘๔ ตารางเมตร ได้รับอุปถัมภ์งบประมาณค่าก่อสร้างจาก พระพรหมมงคลจารย์ (หลวงพ่อดำปัญญานันท์) เจ้าอาวาสวัดชลประทานรังสฤษฎ์ มูลค่าอาคารและพัสดุประกอบอาคาร จำนวน ๕๗,๒๒๗,๑๕๐ บาท (ห้าสิบล้านเจ็ดแสนสองหมื่นเจ็ดพันหนึ่งร้อยห้าสิบบาท) ปัจจุบันก่อสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว และได้มอบถวายอาคารให้แก่มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๘

๗. อาคารเรียนรวม เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก ทรง ๘ เหลี่ยม สูง ๖ ชั้น พื้นที่ใช้สอย ๓๒,๐๐๐ ตารางเมตร มีห้องเรียนรวม ๔ ห้องใหญ่ ห้องเรียนทั่วไป ๒๕๐ ห้อง ห้องอเนกประสงค์ ๑๖ ห้อง ห้องพักอาจารย์ ๘๐ ห้อง โดยรัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการก่อสร้าง จำนวน ๓๓๗,๗๖๕,๘๖๔ บาท (สามร้อยสามสิบล้านเจ็ดแสนหกหมื่นห้าพันแปดร้อยหกสิบบาทถ้วน)

ขณะนี้กำลังดำเนินการก่อสร้าง และกำหนดแล้วเสร็จภายในเดือน  
มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๐ นอกจากนี้ ยังได้ดำเนินการปรับปรุงด้านข้าง  
อาคารเรียนรวม และเพิ่มงานหลายรายการ เช่น จัดทำลานอเนกประสงค์  
ระบบดับเพลิง และจัดหาครุภัณฑ์ประกอบอาคาร โดยประมาณการ  
งบประมาณ เป็นจำนวนเงิน ๑๒๔,๙๐๐,๐๐๐ บาท (หนึ่งร้อยยี่สิบสี่  
ล้านเก้าแสนบาท)

๘ อาคารมหาจุฬาบรรณาการ (อาคาร ๑๕๐ ปี สมเด็จพระปิยมหาราช) เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก สูง ๔ ชั้น พื้นที่  
ใช้สอย ๓,๘๘๔ ตารางเมตร มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการก่อสร้าง  
ส่วนฐานรากมูลค่า ๕,๕๐๐,๐๐๐ บาท และส่วนที่เหลือทั้งหมดได้รับ  
อุปถัมภ์ในการก่อสร้างจากนายศักดิ์ชัย-นางสุดาวรรณ เตชะไกรศรี  
และคณะญาติธรรม มูลค่า ๒๙,๐๐๐,๐๐๐ บาท เจ้าภาพได้ประกอบ  
พิธีถวายอาคารให้แก่มหาวิทยาลัยเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ ๒๓ ตุลาคม  
พ.ศ. ๒๕๔๘ รวมค่าก่อสร้างเป็นเงินทั้งสิ้น ๓๔,๕๐๐,๐๐๐ บาท  
(สามสิบสี่ล้านห้าแสนบาทถ้วน)

รวมค่าก่อสร้างอาคารทั้ง ๔ หลัง เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น  
๔๓๙,๓๙๓,๐๑๔ บาท (แปดร้อยสามสิบเก้าล้านสามแสนเก้าหมื่น  
สามพันสิบเก้าบาทถ้วน)

หลังจากที่ได้ดำเนินการก่อสร้างอาคารต่าง ๆ บนพื้นที่  
๕๕ ไร่เศษ ที่ได้รับการถวายในเบื้องต้นแล้ว ปรากฏว่าพื้นที่เดิมไป  
ตั้งอาคารสำนักงานต่าง ๆ ทำให้ภาพรวมของสถานที่จัดการศึกษา



และสถานที่พักอาศัยของบรรดาคณาจารย์-เจ้าหน้าที่ และนิสิต ต้องอยู่ในอาณาบริเวณเดียวกัน ดังนั้น คณะผู้บริหารจึงได้เสนอขอ อนุมัติต่อสภามหาวิทยาลัยในการขยายพื้นที่โครงการก่อสร้างออกไป ทางด้านหลังของพื้นที่เดิม ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้มีมติอนุมัติให้ ดำเนินการจัดซื้อที่ดินเพิ่มเติมสำหรับจัดสร้างวัด สถานปฏิบัติธรรม และที่พักอาศัย จำนวน ๑๑๙ ไร่ ๒ งาน ใช้งบประมาณในการจัดซื้อ ๑๑๙,๕๐๐,๐๐๐ บาท เมื่อ พ.ศ. ๒๕๔๖ และเจ้าของที่ดินยังมี จิตศรัทธาบริจาคที่ดินจำนวน ๑๒ ไร่ ๑๙ ตารางวา อุทิศถวายสำหรับการ จัดสร้างวัดอีกด้วย

ต่อมาเมื่อวันที่ ๑๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๔๘ พระพรหมมังคลาจารย์ (หลวงพ่อปัญญานันทะ) ได้ดำเนินการจัดซื้อที่ดินส่วนหน้า ด้านติดกับถนนพหลโยธิน จำนวน ๒ ไร่ ๒ งาน ๙๘ ตารางวา เพื่อ ทำถนนเป็นทางเชื่อมเข้าสู่มหาวิทยาลัย มูลค่า ๓,๐๐๐,๐๐๐ บาท และสภามหาวิทยาลัยได้มีมติให้จัดซื้อที่ดินเพิ่มเติมจำนวน ๒๔ ไร่ ๑ งาน ๑๘ ตารางวา มูลค่า ๑๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท เพื่อเชื่อมต่อกับ ที่ดินจำนวน ๑๒ ไร่ ๑๙ ตารางวา และที่ดินจำนวน ๑๑๙ ไร่ ๒ งาน ให้เป็นผืนเดียวกัน เพื่อดำเนินการจัดสร้างวัดมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย ซึ่งมี พระพรหมมังคลาจารย์ (หลวงพ่อปัญญานันทะ) รับ เป็นประธานผู้อุปถัมภ์ในการระดมทุนจัดสร้าง ปัจจุบัน มหาวิทยาลัย มีที่ดินเชื่อมต่อกันตลอดโครงการ รวมจำนวนทั้งสิ้น ๒๔๒ ไร่ ๓ งาน ๗๒ ตารางวา คิดเป็นมูลค่า ๒๕๑,๔๘๗,๕๐๐ บาท (สองร้อยห้าสิบ เอ็ดล้านเก้าแสนแปดหมื่นเจ็ดพันห้าร้อยบาทถ้วน)





เมื่อมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ดำเนินการจัดซื้อที่ดินขยายพื้นที่เพิ่มเติมดังที่กล่าวมาแล้ว ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับปรุงแผนแม่บทในการพัฒนาพื้นที่ เพื่อให้สอดคล้องกับการขยายอาณาเขต จึงได้จัดทำโครงการแผนแม่บทและออกแบบอาคาร (เพิ่มเติม) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อยุธยา ปัจจุบันได้ดำเนินการปรับปรุงแผนแม่บทใหม่เสร็จเรียบร้อยแล้ว และได้ดำเนินการพัฒนาตามแผนแม่บทที่กำหนดไว้ดังนี้

๑. **อาคารที่พักนิสิต** จำนวน ๒ หลัง เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กสูง ๔ ชั้น พื้นที่ใช้สอยทั้ง ๒ หลัง รวม ๑๐,๐๘๐ ตารางเมตร ได้รับงบประมาณในการก่อสร้างจากรัฐบาล จำนวน ๕๔,๑๘๙,๐๐๐ บาท (ห้าสิบล้านหนึ่งแสนแปดหมื่นเก้าพันบาทถ้วน) และระดมทุนจากผู้มีจิตศรัทธาร่วมสมทบในการก่อสร้าง จำนวน ๓๗,๘๑๑,๐๐๐ บาท (สามสิบล้านเจ็ดแสนแปดหมื่นหนึ่งพันบาทถ้วน) รวมเป็นเงินค่าก่อสร้าง จำนวน ๙๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท (เก้าสิบล้านสองแสนบาทถ้วน)

นอกจากนี้ สิ่งที่ได้กำหนดไว้ในแผนแม่บทที่ปรับปรุงใหม่ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการต่อไปในอนาคต ประกอบด้วย

๒. **ระบบสาธารณูปโภค** ครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมด จำนวน ๒๕๒ ไร่ ๓ งาน ๗๒ ตารางวา ประมาณการงบประมาณในการดำเนินการจัดสร้าง จำนวน ๓๑๓,๙๗/๖,๐๗/๐ บาท (สามร้อยสิบสามล้านเก้าแสนเจ็ดหมื่นหกพันเจ็ดสิบบาท)

๓. อาคารธรรมบริการ “๔๔ พรรษามหาวิชชาลงกรณ” (หอประชุม) พื้นที่ใช้สอย ๑๒,๐๐๐ ตารางเมตร ประมาณการงบประมาณค่าก่อสร้าง จำนวน ๔๕๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท (สี่ร้อยห้าสิบล้านบาท) โดย รัฐบาลจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการก่อสร้าง เป็นจำนวนเงิน ๓๕๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท (สามร้อยห้าสิบล้านบาทถ้วน) และ **พระวิสุทธิอาภิตี** ร่วมกับคณะศิษย์วัดสุทัศนเทพวราราม ได้ระดมทุนร่วมบริจาคทรัพย์ในการก่อสร้าง จำนวน ๑๐๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท (หนึ่งร้อยล้านบาทถ้วน) โดยจะเริ่มดำเนินการก่อสร้างอาคารหอประชุมภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๐ นี้

๔. อาคารหอพักสงฆ์ จำนวน ๘ หลัง พื้นที่ใช้สอยหลังละ ๖,๐๐๐ ตารางเมตร ประมาณการงบประมาณในการก่อสร้าง จำนวน ๗๕๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท (เจ็ดร้อยห้าสิบล้านบาท)

๕. อาคารสำนักงานหอพัก พื้นที่ใช้สอย ๑,๕๐๐ ตารางเมตร ประมาณการงบประมาณในการก่อสร้าง จำนวน ๒๔,๐๐๐,๐๐๐ บาท (ยี่สิบล้านบาท)

๖. ศาลาพักผ่อน จำนวน ๘ หลัง พื้นที่ใช้สอยหลังละ ๕๐ ตารางเมตร รวม ๔๐๐ ตารางเมตร ประมาณการงบประมาณในการก่อสร้าง จำนวน ๔,๐๐๐,๐๐๐ บาท (สี่ล้านบาท)

๗. สถานพยาบาล จำนวน ๑ หลัง พื้นที่ใช้สอย ๑,๕๐๐ ตารางเมตร ประมาณการงบประมาณในการก่อสร้าง จำนวน ๓๔,๒๕๐,๐๐๐ บาท (สามสิบล้านสองแสนเก้าหมื่นบาท)

๘. หอพักเจ้าหน้าที่และพนักงาน จำนวน ๓ หลัง พื้นที่

ใช้สอยหลังละ ๒,๗๐๐ ตารางเมตร ประมาณการงบประมาณ  
ในการก่อสร้างหลังละ จำนวน ๕๐,๕๐๐,๐๐๐ บาท (สี่สิบล้านห้าแสน  
บาท)

๙ อาคารโรงพิมพ์มหาวิทยาลัย จำนวน ๑ หลัง พื้นที่ใช้สอย  
๒,๗๐๐ ตารางเมตร ประมาณการงบประมาณในการก่อสร้าง จำนวน  
๓๒,๕๐๐,๐๐๐ บาท (สามสิบล้านสองแสนห้าแสนบาท)

๑๐. อาคารหอพิพิธภัณฑ (หอจดหมายเหตุ) จำนวน ๑ หลัง  
พื้นที่ใช้สอย ๑,๗๒๐ ตารางเมตร ประมาณการงบประมาณในการ  
ก่อสร้าง จำนวน ๔๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท (สี่สิบล้านห้าแสนบาท)

๑๑. พระอุโบสถกลางน้ำ สองชั้น จำนวน ๑ หลัง พื้นที่ใช้สอย  
ชั้นบน ๑๙๐ ตารางเมตร ชั้นล่าง ๓,๕๐๐ ตารางเมตร ใช้งบประมาณ  
ในการก่อสร้าง จำนวน ๑๓๖,๐๐๐,๐๐๐ บาท (หนึ่งร้อยสามสิบล้านหกพัน  
บาทถ้วน) โดย พระพรหมมิ่งคลาจารย์ (หลวงพ่อปัญญานันทะ)  
เป็นประธานดำเนินการระดมทุนและควบคุมการก่อสร้าง ขณะนี้  
ได้ประกอบพิธีวางศิลาฤกษ์ ตอกเสาเข็ม วางฐานราก และดำเนินการ  
ก่อสร้างแล้ว

รวมประมาณการงบประมาณค่าก่อสร้างอาคารเพิ่มเติม  
(รวมค่าครุภัณฑ์) เป็นเงินทั้งสิ้น จำนวน ๑,๙๒๑,๓๗๖,๐๗๐ บาท  
(หนึ่งพันเก้าร้อยยี่สิบเอ็ดล้านสามแสนเจ็ดหมื่นหกพันเจ็ดสิบบาท)

รวมประมาณการงบประมาณค่าก่อสร้างทุกรายการ (รวมค่า  
ครุภัณฑ์) และซื้อที่ดินเพิ่มเติม เป็นเงินทั้งสิ้น ๓,๐๑๒,๗๕๖,๕๘๙ บาท  
(สามพัน สิบสองล้านเจ็ดแสนห้าหมื่นหกพันห้าร้อยแปดสิบบาท)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้ดำเนินนโยบายทั้งในด้านการจัดการศึกษาและการบริหารจัดการ เพื่อสนองนโยบายของภาครัฐที่ต้องการบุคลากรที่มีคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงการเป็นสถาบันการศึกษาที่มุ่งผลิตศาสนทายาทที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความขาดแคลนบุคลากรทางด้านศาสนาให้แก่คณะสงฆ์ ทั้งยังเป็นผู้ประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรศาสนา ทั้งพระพุทธศาสนา และศาสนาอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประสานสัมพันธ์ด้านพระพุทธศาสนา ทั้งฝ่ายเถรวาท และมหายาน การดำเนินการจัดหาพื้นที่สำหรับเป็นที่ตั้งศูนย์ประสานงานแห่งใหม่ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่มหาวิทยาลัยต้องเร่งดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องประสานกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งจากภาครัฐ และมหาเถรสมาคม

นับตั้งแต่มหาวิทยาลัยได้รับการบริจาคถวายที่ดินจำนวน ๘๔ ไร่เศษ เมื่อพุทธศักราช ๒๕๔๒ เป็นต้นมา จนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้ มหาวิทยาลัยได้ขยายโครงการก่อสร้างเพิ่มขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ปรับปรุงใหม่ รวมเป็นมูลค่าทั้งสิ้นกว่า ๒,๖๐๐ ล้านบาท

ณ วันนี้ มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐบาลองค์กรต่าง ๆ คณะสงฆ์ พระมหาเถระ เจ้าคณะพระสังฆาธิการ ตลอดจนพุทธศาสนิกชนผู้มีจิตศรัทธาทั้งหลาย ได้ถวายการอุปถัมภ์โครงการก่อสร้างมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อยู่ยอ ทั้งในส่วนที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

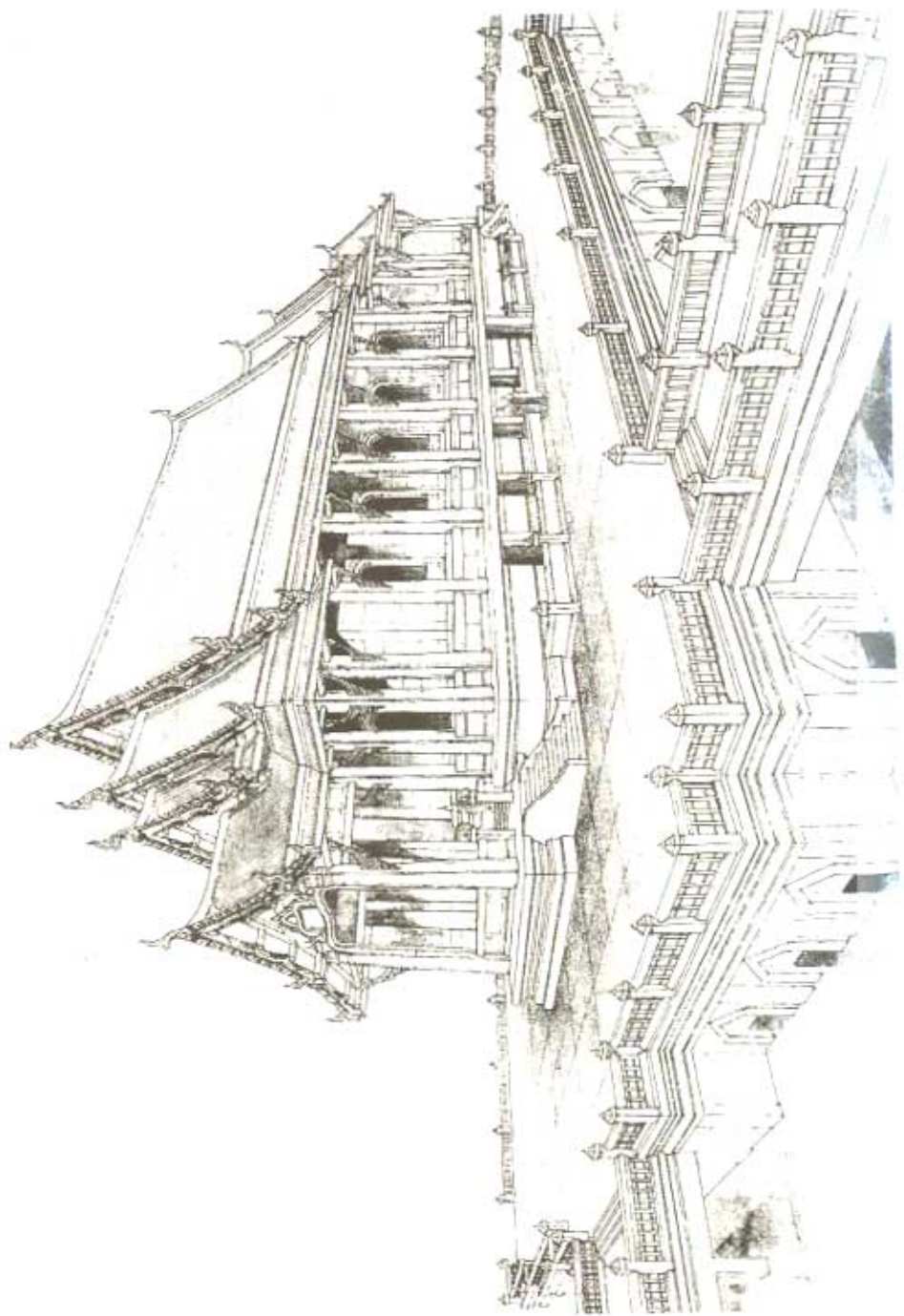


ซึ่งถือว่าทุกท่านเป็นผู้มีส่วนสำคัญ ได้ร่วมกันสร้างมหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไว้เป็นสมบัติของชาติและพระพุทธศาสนา  
ตราบนานเท่านาน

ขอกราบขอบพระคุณคณะสงฆ์ พระมหาเถรานุเถระ เจ้าคณะ  
พระสังฆาธิการทุกรูป และขออนุโมทนาขอบคุณคณะรัฐบาลผู้บริหาร  
ประเทศ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนถึงประชาชน  
พุทธบริษัทที่มีจิตศรัทธาถวายการสนับสนุนสถาบันการศึกษาของ  
คณะสงฆ์ไทยแห่งนี้ให้สามารถจัดการศึกษาสนองพระราชปณิธาน  
ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ล้นเกล้ารัชกาลที่ ๕  
พระองค์ผู้ทรงสถาปนาสถาบันการศึกษาแห่งนี้ขึ้นมา เพื่อเป็นสถานที่  
ศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูง ของพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์  
ทั่วไป







## ขอเชิญบริจาคทรัพย์

สนับสนุนการศึกษาพระพุทธศาสนาของพระภิกษุสามเณร  
และสมทบทุนก่อสร้างอุโบสถ หอพักนิสิต ชื่อที่ดินขยายพื้นที่ ฯลฯ  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

\*\*\*

ผู้มีจิตศรัทธา ติดต่อบริจาคได้ทุกวัน ที่ :-

๑. ฝ่ายธรรมวิจย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วัดมหาธาตุ กรุงเทพฯ โทร. ๐-๒๖๒๓-๖๓๒๕, ๐-๒๒๒๒-๒๘๓๕  
โทรสาร ๐-๒๒๒๖-๖๒๕๒
๒. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กม. ๕๕ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา (อาคารวรรณิสสร)  
โทร. ๐-๓๕๓๕-๔๗๑๐-๑๑
๓. โอนเงินเข้าบัญชีธนาคารทหารไทย สาขาราชดำเนิน  
เลขที่บัญชีออมทรัพย์ ๐๐๒-๒-๘๐๗๔๕-๓
๔. โอนเงินเข้าบัญชีธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาย่อยท่าพระจันทร์  
เลขที่บัญชีออมทรัพย์ ๑๑๔-๒-๐๖๕๖๘-๗
๕. โอนเงินเข้าบัญชีธนาคารกรุงเทพ สาขานบุรี  
เลขที่บัญชีออมทรัพย์ ๑๐๗-๐-๕๕๕๗๔-๗
๖. ธนาณัติ สั่งจ่าย ปณ. หน้าพระลาน ๑๐๒๐๐  
ในนาม อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วัดมหาธาตุ ท่าพระจันทร์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๐๐

• [www.mcu.ac.th](http://www.mcu.ac.th)

## คณะผู้จัดทำหนังสือ

### บรรณาธิการ

พระวิสุทธิภัทรธาดา (ประสิทธิ์ พุทธิมรฺส)

### กองบรรณาธิการ

พระศรีธวัชเมธี

พระมหาไพรีชน์ อดมทีโป

พระมหาสุกรี สัจจิตโต

พระสุทิน เขมวโส

พระมหาสาธิต สาธิตโต

ผศ.ดร.ชาติชาย พิทักษ์ธนาคม

นายอุดร เขียวอ่อน

นายนิรันดร์ วัณระนา

พระครูคัมภีร์ปัญญาวิกรม

พระมหาดำรงค์ สิริคุตโต

พระปลัดจักราวุธ ญาณวีโร

พระมหาสันติ อธิภทฺโท

พระมหาเฉลา ฉนฺทชาโต

นายพิทธิพงษ์ วงศ์สุริยา

นายธนเทพ วงษ์พันธ์ุ

นายประสิทธิ์ ไกรสุข



